



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egypt
Johannesburg, South Africa

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

**Sistematización Lecciones
Aprendidas en Modelos de
Asistencia para el
Desarrollo Apoyados por
AGIL- Informe Final**

**Guatemala-CAP Income
Generation Activities
Project (AGIL)**

Implementado por:
Abt Associates Inc.
#520-C-00-00-00035-00

Noviembre 2,003

Escrito por:
Santa Cruz, Salazar y Asociados
Consultores en Desarrollo
Empresarial, S.A.

Preparado por
United States Agency for
International Development/
Guatemala
1A Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

**PROYECTO “APOYO A LA GENERACIÓN DE INGRESOS LOCALES”
-AGIL-**

**SISTEMATIZACION LECCIONES APRENDIDAS EN MODELOS DE ASISTENCIA
PARA EL DESARROLLO APOYADOS POR AGIL**

INFORME FINAL

Guatemala, noviembre del 2,003

**Santa Cruz, Salazar y Asociados, Consultores en Desarrollo Empresarial, S.A.
Av. Reforma 1-90, zona 9. Of. 601 Edificio Torre Masval, Guatemala, Guatemala
Teléfono: 360-3435; Fax: 360-3425; E.mail: santacruzassoc@yahoo.com**

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	i
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. LAS LECCIONES APRENDIDAS.....	2
1. Generalidades del Contexto.	2
2. Generalidades del proceso.....	5
3. Síntesis de los actores y sus relaciones.....	7
4. Síntesis de criterios utilizados en el análisis y resultados de su aplicación.	7
5. Conclusiones.....	9
6. Lecciones aprendidas.....	10
a. Del Contexto.....	10
b. De la gestión de AGIL.....	10
c. De los proveedores de servicios.....	12
d. De la población objetivo.....	13
7. Recomendaciones.....	14
a. A las instancias que orienten esfuerzos para mejorar las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural.	14
b. A los proveedores de servicios técnicos.....	14
c. A la población objetivo.....	16
III. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACION CENTRAL DE SERVICIOS INTEGRALES PARA EL DESARROLLO –CESIDE-.....	16
1. El Contexto.....	16
2. El proceso.....	18
a. El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores.....	18
b. El proceso de prestación de servicios técnicos.....	19
3. Los actores y sus relaciones.....	22
4. Criterios y resultados de su aplicación.....	23
a. Desde la perspectiva de CESIDE.....	23
b. Desde la perspectiva de los beneficiarios.....	27
5. Conclusiones.....	29
6. Lecciones aprendidas.....	30
IV. LA EXPERIENCIA DEL CENTRO DE INTEGRACIÓN FAMILIAR DE GUATEMALA –CIF-.....	31
1. El Contexto.....	31
2. El proceso.....	32
a. El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores.....	32
b. El proceso de prestación de servicios técnicos.....	33
3. Los actores y sus relaciones.....	34
4. Criterios y resultados de su aplicación.....	34
a. Desde la perspectiva de CIF.....	34
b. Desde la perspectiva de los beneficiarios.....	37
5. Conclusiones.....	40
6. Lecciones aprendidas.....	41

V.	LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN CENTRO MAYA.-ACM-	41
1.	El Contexto	41
2.	El proceso	43
a.	El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores	43
b.	El proceso de prestación de servicios técnicos	44
3.	Los actores y sus relaciones	47
4.	Criterios y resultados de su aplicación	47
a.	Desde la perspectiva de ACM	47
b.	Desde la perspectiva de los beneficiarios	51
5.	Conclusiones	54
6.	Lecciones aprendidas	55
VI.	LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LOS CUCHUMATANES –ASOCUCH-	58
1.	El Contexto	58
2.	El proceso	61
a.	El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores	61
b.	El proceso de prestación de servicios técnicos	62
3.	Los actores y sus relaciones	63
4.	Criterios y resultados de su aplicación	63
a.	Desde la perspectiva de ASOCUCH	63
b.	Desde la perspectiva de los beneficiarios	67
5.	Conclusiones	68
6.	Lecciones aprendidas	70
VII.	ANEXOS	71

PRESENTACIÓN.

El Proyecto de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales –AGIL-, se complace en poner a disposición de instituciones y personas interesadas en apoyar el desarrollo rural, mediante la provisión de servicios técnicos, el presente esfuerzo de identificación y sistematización de algunas lecciones generadas durante el desarrollo de su programa “Fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural”.

Se persigue contribuir en la formulación de recomendaciones que permitan replicar aquellas experiencias positivas, mejorar la práctica, hacerla más coherente, superar vacíos, reafirmar puntos fuertes, insistir en factores sinérgicos y no repetir factores de debilidad o desgaste, en nuevas experiencias planteadas con objetivos similares, o en la continuidad de esfuerzos en marcha.

El presente documento contiene una presentación de hallazgos, así como un análisis crítico de las relaciones causa-efecto, que tuvieron influencia en los resultados encontrados. Presenta una relación de las lecciones encontradas en el proceso de fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios técnicos, así como de los logros con cada una de las organizaciones estudiadas.

Se analiza el proceso de entrega de servicios técnicos y los procesos conexos y de apoyo dentro de la misma organización, y se recoge la apreciación de la población atendida. En todos los casos, fue considerado el contexto como escenario que aporta oportunidades o amenazas en la potenciación de las fortalezas o reducir y, de ser posible, eliminar las debilidades de los actores participantes; igualmente fue considerada su influencia en los resultados encontrados.

Con el presente aporte, AGIL espera contribuir en la concepción y desarrollo de estrategias y metodologías que permitan mejorar la provisión de servicios técnicos a la población rural a fin de lograr eficacia, eficiencia y compromiso con los intereses de la población objetivo, con el fin último de hacer un aporte al desarrollo económico y social sostenible de las familias rurales.

Atentamente,

*Richard Lee Clark.
Director AGIL.*

I. INTRODUCCIÓN.

El presente informe consigna los resultados de las acciones orientadas para “Sistematizar las experiencias del apoyo proporcionado por AGIL, para mejorar las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, mediante la modalidad de pequeñas donaciones”.

El esfuerzo de mejoramiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, constituye parte integral y complementaria del quehacer de AGIL para incrementar los ingresos de las fincas y los consiguientes multiplicadores del crecimiento en el empleo rural no agrícola en la región de la Zonapaz.

El documento contiene el resultado de la reconstrucción de los procesos desarrollados, tanto para fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios técnicos en el área rural, como de los procesos de entrega de servicios e impactos en el marco de la población objetivo; así mismo contiene el análisis crítico de las experiencias generadas en el marco de las organizaciones: Asociación Central de Servicios Integrales para el Desarrollo –CESIDE-, Centro de Integración Familiar –CIF-, Asociación Centro Maya –ACM- y Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH-.

La sistematización ha permitido identificar y documentar lecciones o aprendizajes capitalizables, ya sea por las organizaciones cuyos casos fueron sistematizados o por otras entidades interesadas, tanto en fortalecer las capacidades de proveedores de servicios técnicos para que puedan ofrecer servicios, eficaces, eficientes y comprometidos con los intereses de la población objetivo, como por aquellas que desean ofrecer servicios directamente o a través de terceros para impulsar el desarrollo agrícola y rural.

Los resultados de la sistematización contienen aportes particulares para cada organización y generales, con posibilidades de extrapolarse hacia otros casos, respecto a los alcances y limitaciones de la concepción, estructuras, procesos, instrumentos y metodologías desarrollados en la búsqueda de ofrecer servicios técnicos que contribuyan al desarrollo económico y social de la población ubicada en el área rural.

Estos hallazgos se ponen a disposición de otros actores, a manera de experiencias que constituyan elementos de juicio en la ejecución de otros esfuerzos orientados en el mismo sentido y con objetivos similares, a fin de que puedan servir para mejorar el desempeño y lograr impactos en el desarrollo rural.

El punto de partida lo constituyó el resultado número 2, propuesto por el proyecto AGIL, ***“Capacidad Mejorada de Proveedores de Servicios Rurales Seleccionados, a través de un Programa Competitivo de Donaciones”***.

En consecuencia, uno de los criterios de análisis lo constituyó la ***“capacidad”*** de los proveedores, interpretada como el potencial en términos de comprensión, visión,

enfoque, metodologías y criterios aplicados en la provisión de servicios técnicos desde su concepción hasta su entrega, seguimiento y evaluación, para cada uno de los casos seleccionados.

La búsqueda de lecciones aprendidas se extendió hasta la reconstrucción del procedimiento utilizado por AGIL para operar el programa. Esta condición llevó al estudio y análisis de los criterios y procesos utilizados para realizar la selección de proveedores que participarían en el programa y la definición de elementos a atender en el marco de las organizaciones; así como el acompañamiento otorgado por AGIL a las organizaciones apoyadas. De igual manera fue considerado el contexto en el que se inserta cada experiencia en particular, así como las similitudes y diferencias existentes entre cada una de ellas.

Para concretar el análisis fueron utilizados seis criterios vinculados con el proceso, los actores y los resultados. Estos criterios son: enfoque empresarial, eficacia, eficiencia, participación/apropiación, sostenibilidad y compromiso. Están estrechamente relacionados con los objetivos del ejercicio de sistematización y análisis de las lecciones aprendidas y a la vez permitieron definir el tipo de información y modalidad de acción requeridos para desarrollar la tarea.

Para facilitar la lectura, el informe integra cinco capítulos torales, adicionales al presente. Uno resume el trabajo desarrollado por AGIL para lograr su objetivo de fortalecer las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural; incluyendo el análisis del contexto, del proceso, una síntesis de las lecciones aprendidas y las conclusiones y recomendaciones generales. Los siguientes cuatro capítulos contienen la sistematización de cada experiencia, incluyendo las conclusiones y lecciones particulares de cada uno de los casos.

II. LAS LECCIONES APRENDIDAS

1. Generalidades del Contexto.

El Proyecto Apoyo a la Generación de Ingresos Locales, es una iniciativa de USAID/Guatemala; cuya finalidad, como su nombre lo indica, está orientada a lograr incrementos en los ingresos de las fincas y los consiguientes multiplicadores del crecimiento en el empleo rural no agrícola, en la región de la Zonapaz.

Para lograr tal efecto, el Proyecto planteó la obtención y consolidación de los siguientes resultados: a) Una Industria de Extensión Agrícola Privada; b) Capacidad Mejorada de Proveedores de Servicios Rurales, seleccionados a través de un Programa Competitivo de Donaciones; c) Capacidad Mejorada de BANRURAL, de los bancos privados y de otras instituciones para ampliar los servicios en las áreas geográficas objetivo; y d) Un Sistema de Declaración Uniforme Orientado a los Resultados.

El tema de interés en el presente caso lo constituyen las lecciones generadas a partir de la ejecución del programa de pequeñas donaciones para mejorar la capacidad de proveedores de servicios técnicos en el área rural.

El escenario en el que se inserta tanto el proyecto AGIL, como el Programa de pequeñas donaciones para fortalecer la capacidad de proveedores de servicios técnicos, lo constituye el área rural guatemalteca. Contexto que, en forma genérica, integra cinco condiciones distintivas:

- a. Abriga el 60.3% de la población, de la cual el 75.6% se encuentra en estado de pobreza, condición que casi triplica el nivel de pobreza del área urbana (28.8%). Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares de 1998/99 el 48% de la población del país es indígena y de ésta el área rural concentra el 59% en promedio, alcanzando cerca de un 90% en la región occidental;
- b. Evidencia una lenta evolución en el surgimiento de fuentes generadoras de empleo, con poca o ninguna diversificación;
- c. Concentra la mayor parte de los recursos naturales del país -suelo, agua, bosque, biodiversidad- que muestran niveles alarmantes de deterioro;
- d. Presenta condiciones limitadas para garantizar la seguridad de las personas, sus bienes, inversiones y recursos naturales y arqueológicos; y
- e. Es sujeta de una acción atomizada y descoordinada de las inversiones y servicios gubernamentales y no gubernamentales.

Vinculado a lo anterior, el agotamiento del esquema propuesto por el “Plan de Desarrollo 1,971-1,975” que definió la reestructura del sector público agrícola y privilegió la operación de los servicios de extensión pública; y la aplicación de las primeras medidas de ajuste estructural en la década de los 80, potenciaron un modelo de asistencia técnica a través de organismos no gubernamentales, cuya mayoría en la actualidad son proveedores de servicios técnicos, constituyendo un nuevo actor en el contexto del área rural.

De 1993 a 1995 el gobierno decidió que la prestación de servicios de asistencia técnica, tradicionalmente proporcionados por el sector público, serían proporcionados a través de contrataciones con terceros y en el proceso se apoyaría la creación de un mercado de asistencia técnica en el sector privado; así también se asumiría un papel subsidiario para aquellos casos en que su población objetivo no estuviese en capacidad de contratar y proveerse dichos servicios. Hasta el momento no se ha logrado concretar la instrumentación de dicho enunciado; por lo que, con excepción de algunos programas rurales y sectoriales cofinanciados por la cooperación internacional, la prestación de asistencia técnica a personas, grupos u organizaciones del medio rural guatemalteco ha sido abandonada.

La asistencia técnica proporcionada por los programas cofinanciados por la cooperación internacional se caracteriza por una cobertura limitada y una débil coordinación con el MAGA. Por su lado, los proveedores de servicios técnicos aún poseen una débil visión empresarial, lo que limita su capacidad para ofertar servicios eficientes, confiables, de alta calidad y comprometidos con los objetivos de las personas, grupos u organizaciones del medio rural.

En ese marco es difícil la generación de empleo e ingresos ya que requiere de la integración de múltiples factores que existen en el contexto en distintos grados de desarrollo o simplemente no existen. En tal sentido, a pesar de que existen amplias oportunidades de trabajo para proveedores de servicios técnicos en el área rural, el logro de resultados de la aplicación de esfuerzos y recursos para promover el desarrollo y crecimiento económico y social en el área de interés, requiere también de un amplio esfuerzo de dirección, coordinación, generación de alianzas y seguimiento.

Dentro de este marco es posible encontrar proveedores de servicios técnicos con distintos niveles de desarrollo y enfoque en sus estrategias y metodologías de trabajo, existiendo desde proveedores con niveles muy elementales y sumamente débiles en su concepción de la entrega de servicios, preparación del recurso humano, infraestructura y equipamiento, hasta los que poseen una concepción empresarial, así como mejor calidad de recurso humano, equipo, recursos financieros e infraestructura. Una significativa proporción de estas organizaciones no visualizan sus debilidades, por lo tanto, no sienten la necesidad de mejoramiento, lo que dificulta la tarea de fortalecimiento al no existir una apropiación y comprensión de las acciones que deberán orientarse para dicho fin.

Todos los proveedores están en búsqueda de financiamiento para continuar con las operaciones que tienen en proceso o ampliar sus áreas de operación, ya sea mediante nuevos proyectos o incursionando en otras áreas geográficas no trabajadas; de tal forma que, al existir una acción como la promovida por AGIL, estos organismos visualizan la oportunidad de acceder a nuevas fuentes financieras.

De acuerdo al escenario descrito se requiere un tratamiento diferenciado para fortalecer a los proveedores de servicios técnicos, en función del nivel de desarrollo de cada proveedor. Esto implica diferencias en el tiempo y recursos que dichas organizaciones necesitan para su consolidación.

Todos los proveedores de servicios técnicos en el área rural atienden una clientela que incluye una alta proporción de beneficiarios sujetos de la subsidiariedad del Estado, cuyo proceso de incremento de generación de ingresos requiere períodos largos para ser consolidado y en algunos casos puede no lograrse el objetivo, debido al perfil socioeconómico de dicha población. Por otro lado, para lograr la sostenibilidad por la vía del cobro por servicios prestados, los proveedores deberán contar con criterios de selección y diferenciación de la clientela con fines de integrarla a la actividad económica por la vía productiva y aquella que requerirá otro tipo de tratamiento para potenciar su desarrollo.

2. Generalidades del proceso.

El proceso de apoyo al mejoramiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, obedece al cumplimiento del resultado número dos incluido en la propuesta para desarrollar el proyecto de apoyo a la generación de ingresos, promovido por USAID/Guatemala.

Se parte sin una clara definición de la estrategia a utilizar en el proceso de fortalecer a dichas instancias, bajo el supuesto de que, en cada organización, existía suficiente capacidad para proveer servicios técnicos. Ello motivó que no se previera y planificara la provisión de asistencia técnica y el oportuno acompañamiento en la tarea de fortalecerlas, restringiéndose el alcance de resultados en términos de mejoramiento de sus capacidades.

La falta de previsión de las necesidades de asistencia técnica y acompañamiento se reflejó en el presupuesto, adicionando una nueva restricción y reduciendo las posibilidades de AGIL para brindar más apoyo y lograr mayores impactos.

El programa de mejoramiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, fue ejecutado según el procedimiento siguiente:

- a. Convocatoria: Fueron realizadas dos convocatorias a través de los medios de comunicación dirigidas a aquellas organizaciones que estuviesen interesadas en recibir pequeñas donaciones para mejorar sus capacidades. La convocatoria invitó a participar en un evento de información respecto al programa. Como resultado de la primera convocatoria fueron adjudicadas 8 donaciones y 8 como resultado de la segunda, para un total de 16 adjudicaciones.
- b. Inducción y orientación: Se indujo y orientó a los participantes sobre los objetivos del programa, motivándoles a presentar propuestas para participar en el mismo. Durante este proceso, una alta proporción de las organizaciones participantes no lograron tener claridad en relación a los alcances y limitaciones del apoyo ofrecido por AGIL.
- c. Recepción de propuestas: Más de 40 propuestas fueron presentadas y recibidas por AGIL.
- d. Bases de selección: Con la finalidad de seleccionar organizaciones que potenciaran el éxito del esfuerzo y provocaran un rápido impacto en el ámbito de la población objetivo, fueron desarrolladas las correspondientes bases de selección. (Ver Anexo 2)
- e. Primera selección: Con fundamento en las bases desarrolladas, se llevó a cabo un proceso primario de selección, bastante flexible en la aplicación de los criterios y requerimientos establecidos. Esta primera selección permitió depurar las organizaciones y propuestas que no cumplían con el mínimo determinado.

- f. Segunda selección: Las organizaciones y propuestas seleccionadas en la primera fase, fueron trasladadas a un Comité para proveedores de servicios técnicos y a otro Comité para proveedores de servicios financieros. Estos comités se integraron con personal de AGIL y miembros de AID. Cada comité realizó el análisis de las propuestas escogidas en la primera fase y recomendó la adjudicación de la donación, condicionada a una visita a la organización, denominada “Revisión Preadjudicación”. En ambas fases de selección se aplicaron con flexibilidad los criterios y requisitos; sin embargo, fueron escogidas aquellas instituciones que, de acuerdo a su propuesta, presentaban las mejores opciones.
- g. Revisión Preadjudicación: Se visitó a las organizaciones escogidas con la finalidad de revisar los sistemas de control y capacidad para administrar los recursos.
- h. Acompañamiento: Fase durante la que se orientaron esfuerzos para proveer monitoreo y seguimiento al manejo administrativo de las organizaciones, con el objetivo de verificar la correspondencia con las condiciones y requisitos establecidos por AID para el otorgamiento de donaciones. Este proceso permitió identificar deficiencias en la capacidad institucional, motivando la orientación de algunas acciones para corregir dichas deficiencias.

Vale la pena destacar que con aquellas organizaciones más desarrolladas fue posible lograr una mejor comunicación y por lo consiguiente mejor identificación de debilidades y apropiación del proceso de fortalecimiento de sus capacidades, de donde es posible evidenciar diferencias en los resultados con las distintas organizaciones apoyadas.

- i. Primera fase de fortalecimiento: Con base a la primera identificación de necesidades fueron preparados y realizados tres seminarios de fortalecimiento todos con el mismo contenido, replicados en tres regiones distintas. Fueron dirigidos a cuadros de dirección y técnicos con una participación aproximada de 90 personas, 30 por seminario. Los seminarios tenían como objetivo fortalecer el enfoque empresarial, incluyendo los siguientes contenidos:
 - i. Repaso y análisis del contexto.
 - ii. Necesidades de cambio permanente.
 - iii. Emprendimiento, cambio de actitudes hacia emprender.
 - iv. Gerencia, toma de decisiones.
 - v. Mercadeo.
 - vi. Formación de alianzas.
- j. Suscripción de convenio y acompañamiento: Se suscribieron compromisos mediante convenios por un período de entre 18 y 24 meses. Durante ese período existió acompañamiento en distintos niveles de intensidad, según se desarrolló y consolidó la comunicación con cada organismo; recibieron más apoyo y se alcanzaron mayores resultados con aquellas organizaciones más proactivas y propositivas.

- k. Segunda fase de fortalecimiento: Fue realizada durante el acompañamiento con distintos niveles de intensidad, según se consolidó la relación entre AGIL y cada organización.

3. Síntesis de los actores y sus relaciones.

En el este estudio, los actores principales los constituyen AGIL, ACM, ASOCUCH, CIF y CESIDE. Desde el inicio del programa AGIL, trató de mantener una comunicación fluida y transparente con las organizaciones participantes, lo que fue evidente desde la convocatoria y evento de información desarrollado para clarificar los objetivos y enfoque del apoyo.

La interpretación que cada organismo otorgó a la información proporcionada - obviamente influenciada por el marco de experiencias y percepción de cada uno de ellos respecto a la labor que realiza, así como la apreciación de su propia capacidad- influenció el grado de acercamiento entre éstos y AGIL. Esto fue determinante en el acompañamiento y apoyo para el fortalecimiento institucional que recibiera cada organismo en particular. Aquellas organizaciones que interpretaron en su justa dimensión el objetivo del apoyo y lo apropiaron, resultaron con mayores beneficios en términos de fortalecimiento institucional.

Por otro lado, los criterios y requerimientos establecidos durante el proceso de selección, fueron aplicados con flexibilidad. Sin embargo, se tuvo especial cuidado de escoger aquellos proveedores de servicios técnicos que, de acuerdo a su propuesta, evidenciaron ser las mejores opciones.

En términos generales, fue posible comprobar que existió coincidencia, compromiso y transparencia en la relación que se estableció entre AGIL y las organizaciones que recibieron su apoyo. Sin embargo, la facilidad o dificultad para fortalecer la capacidad de dichos organismos, estuvo íntimamente ligada con la capacidad instalada de cada uno de ellos en términos de profesionalización y experiencia del recurso humano, metodologías, procedimientos, capacidad de gestión, interpretación de su entorno y de sus propias necesidades; así como de su propensión al mejoramiento continuo.

4. Síntesis de criterios utilizados en el análisis y resultados de su aplicación.

a. Enfoque empresarial.

AGIL concibió los servicios técnicos como “medios, insumos, herramientas para lograr determinados resultados”. En el presente caso se trataba de generar ingresos mediante acciones empresariales en finca o a través de la generación de empleo rural no agrícola. Estos servicios deberían orientarse para agregar valor a los procesos productivos y a los productos. Adicionalmente se estableció la necesidad de que los servicios técnicos deberían ser retribuidos por quienes los recibían.

b. Sostenibilidad.

La institucionalización y sostenibilidad de la experiencia se esperaba alcanzar mediante el fortalecimiento de los procesos técnicos y administrativos de la organización que prestaba los servicios técnicos y por la búsqueda de mecanismos que permitieran financiar, posteriormente al apoyo de AGIL, la prestación de los servicios. Los hechos demuestran que para lograr ese resultado se requiere de suficiente tiempo¹, para dar lugar a que los procesos se institucionalicen en el ámbito de la organización que brinda los servicios y en los grupos organizados² que los reciben. Adicionalmente, se evidenció que el mecanismo de financiamiento adecuado de la prestación de servicios técnicos, debe buscarse en función del valor que estos agregan y que es captado por la vía de la comercialización de los productos y/o servicios que el usuario genera.

La tendencia, en el caso de los servicios financieros, es obtener el pago de los servicios proveídos como una proporción de los intereses devengados por el capital colocado; sea este un servicio de intermediación financiera o colocación de recursos de los Bancos Comunes, que han sido capitalizados.

c. Compromiso.

Es evidente el compromiso de AGIL con el fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos, dado que dicho resultado absorbe una importante proporción de las tareas que le fueron encomendadas.

El compromiso es evidente en todo el proceso, desde la convocatoria hasta el acompañamiento. Sin embargo, existieron restricciones de origen que de alguna forma obstaculizaron las intenciones en términos de logros concebidos por el programa.

En efecto, la obtención de dicho resultado no fue suficientemente planificado a la luz de un diagnóstico sobre las capacidades de los proveedores de servicios técnicos. En tal sentido, existieron vacíos de estrategia y procesos; así como deficiencias presupuestarias para abordar el esfuerzo. Por lo tanto, el acompañamiento, fue básicamente financiero en términos de revisión de informes de esta naturaleza, así como tareas de capacitación en servicio respecto a los controles financieros.

Sin embargo, a pesar de las restricciones expuestas en los casos en que hubo un mayor acercamiento entre AGIL y la organización apoyada; así como mejor comprensión del alcance del apoyo recibido, mayor proactividad y capacidad propuesta de parte del proveedor de servicios técnicos, se lograron adelantos significativos al encontrar en AGIL la respuesta a los apoyos requeridos.

¹ Este tiempo es difícil de calcular para hacer una generalización, pero si es posible precisarlo para cada caso en particular como resultado de un diagnóstico institucional específico.

² Organización de base.

5. Conclusiones.

- a. Las múltiples necesidades de la población rural, en términos de asistencia para fundamentar su desarrollo, adicionado al vacío existente en términos de provisión de servicios técnicos para dicho fin, determinan la existencia de una necesidad (demanda) y a la vez oportunidad de prestación de dichos servicios en el área rural guatemalteca.
- b. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, no ha desarrollado su capacidad institucional para sub contratar servicios técnicos con organizaciones que los provean en el área rural, lo cual le permitiría asumir su papel subsidiario en aquellos casos en que su población objetivo no estuviese en capacidad de contratar y proveerse dichos servicios. Adicionalmente, la asistencia técnica proporcionada por los programas cofinanciados por la cooperación internacional, se caracteriza por una cobertura limitada y una débil coordinación con el MAGA.
- c. La capacidad, enfoque y estrategia de trabajo manifestada por las organizaciones proveedoras de servicios técnicos en el área rural, están fuertemente influenciadas por su origen -en términos del contexto-, los actores, la experiencia y nivel educativo de los fundadores. Implica que habrá mayor capacidad instalada o capacidad de mejorar en función de una mayor capacidad de análisis, concepción, interpretación, comprensión, propuesta y gestión por parte de los actores protagónicos en el seno del ente de interés.
- d. La estrategia de trabajo utilizada por AGIL para ejecutar un programa de fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, basada en la presentación y análisis de un proyecto específico, limitó el impacto en el ámbito del fortalecimiento de la capacidad integral de las organizaciones; debido a que la atención y acompañamiento se enfocaron al proyecto específico y marginalmente a los procesos y elementos orgánicos y funcionales vinculados, descuidando los procesos, estructuras, metodologías y funciones en el marco global de las organizaciones que participaron.
- e. La asistencia técnica por si misma no resuelve el complejo problema de generar ingresos. Ésta constituye un insumo para desarrollar capacidades que potencien la optimización del uso de los factores de producción: recursos naturales, trabajo y capital.
- f. Consolidar el crecimiento y desarrollo económico y social sostenibles, requiere de la integración armónica del capital natural, social, humano y económico. Para optimizar el uso del capital natural y económico, se requiere el fortalecimiento de la organización y sus múltiples relaciones, así como la generación y fortalecimiento de las capacidades operativas humanas, dentro de un contexto en que se facilite el acceso al financiamiento para la operación de procesos generadores de ingresos.

- g. Todos los actores, involucrados en el proceso de proveer y recibir servicios técnicos, deben asumir como principio que el esfuerzo se justifica únicamente si agrega valor y genera capacidades. Esto otorga enfoque empresarial y condiciones de sostenibilidad a la provisión de servicios técnicos.
- h. Es evidente la capacidad de las mujeres en términos de proposición, gestión y respuesta a condiciones que estimulen su participación y revalorización de su papel en el desarrollo económico y social; abriendo la oportunidad de promover mayor participación en proyectos de desarrollo.
- i. Los proveedores de servicios técnicos en el área rural necesitan de interlocutores organizados, pues ello potencia la eficiencia y eficacia en la provisión de los servicios. Adicionalmente, la organización de beneficiarios se convierte en instrumento de procesos de autogestión comunitaria.
- j. En la medida que los servicios técnicos fortalecen, incrementan y modernizan la producción y dinamizan procesos de transformación y comercialización, la demanda de mano de obra calificada se hace evidente, generando empleo que fortalece la economía local.

6. Lecciones aprendidas.

a. Del Contexto.

- i. Las organizaciones proveedoras de servicios técnicos, nacen de una experiencia previa en donde se ha realizado un trabajo de acompañamiento; por lo tanto conocen el contexto y están en capacidad de trabajar en ese marco.
- ii. Existe oportunidad de trabajo para organizaciones proveedoras de servicios técnicos, debido a la tendencia de la provisión de apoyos a la población rural a través de contratación de servicios con terceros.
- iii. Para consolidar eficacia y eficiencia en el esfuerzo por generar desarrollo, en un ambiente donde confluyen múltiples proveedores de servicios técnicos, se requiere generar procesos de coordinación y consenso entre las distintas instancias participantes a fin de evitar esfuerzos aislados, duplicidad de funciones, mal aprovechamiento de los recursos y competencia por la población objetivo.

b. De la gestión de AGIL.

- i. Para lograr eficacia en el esfuerzo por fortalecer las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, deberá realizarse un apropiado esfuerzo de comunicación a fin de lograr una completa claridad de los alcances y limitaciones del acompañamiento y apoyo ofrecido.

- ii. En cuanto a la capacidad de las organizaciones proveedoras de servicios técnicos en el área rural; se partió del supuesto de que poseían capacidad aceptable para dicho fin, lo que implicaba que podía ponerse en marcha un programa de pequeñas donaciones, sin fuertes requerimientos de asistencia técnica y acompañamiento. Esto en la mayoría de los casos no fue así.
- iii. Nunca debe darse por sentado que los proveedores de servicios técnicos en el área rural, cuentan con la suficiente capacidad y excelencia institucional. Estas organizaciones muestran distintos grados de capacidad institucional y operativa para tal efecto; así también con respecto a la comprensión de la realidad en que actúan. Muchas están en fases primarias y las más avanzadas aún poseen debilidades; por consiguiente, previo a iniciar un programa de fortalecimiento, es necesario establecer cuál es esa situación en cada caso.

Cualquier proyecto de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones proveedoras de servicios en el área rural, deberá considerar los distintos niveles de capacidad existentes. En tal sentido, durante el proceso de planificación deberá integrar las acciones y recursos, según los requerimientos de atención diferenciada de los proveedores de servicios a ser involucrados.

- iv. Un programa de mejoramiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, deberá partir de un apropiado conocimiento de la realidad existente, base para formular un plan que responda a dicha realidad, el que deberá incluir la orientación de amplios esfuerzos en materia de asistencia técnica y acompañamiento.
- v. Siempre que se pretenda apoyar a una organización proveedora de servicios técnicos en el área rural, deberá incluirse una apropiada inducción respecto a los fines del esfuerzo y recursos por orientar. Igualmente se necesita del diagnóstico participativo en relación a sus fortalezas y debilidades; así como de las amenazas y oportunidades, sin descuidar el contexto en el que gestiona y presta servicios la organización. Esto permitirá proveer acompañamiento diferenciado, según las características particulares de cada una.
- vi. El proceso de concurso y selección para fortalecer capacidades es un mecanismo adecuado en términos de la escogencia de las organizaciones a apoyar. Este mecanismo puede ser mejorado, ampliando su alcance a la identificación de las áreas que necesitan ser fortalecidas en cada organización.
- vii. La modalidad de participar en el programa de mejoramiento de las capacidades de oferentes de servicios técnicos, enfocado únicamente a un proyecto específico de atención a usuarios, restringe significativamente las posibilidades de lograr un mejoramiento global e integral de la institución. Por lo tanto, para mejorar el impacto es conveniente atender integralmente a la institución.

- viii. La facilidad o dificultad para fortalecer las capacidades de proveedores de servicios técnicos, guarda una estrecha relación con su visión y enfoque sobre los servicios, su capacidad instalada en términos de profesionalización y experiencia del recurso humano, metodologías, procedimientos y capacidad de gestión.
- ix. Los procesos de fortalecimiento de organizaciones que proveen servicios técnicos, se construyen en el mediano y largo plazo y dependen de las condiciones y características de cada una de las organizaciones oferentes y de la población beneficiaria.

c. De los proveedores de servicios.

- i. El enfoque empresarial en la provisión de servicios técnicos, visualizado como un compromiso de agregar valor y fortalecer y/o crear capacidades operativas, no es una apreciación generalizada entre las organizaciones que proveen dichos servicios. Para mejorar el impacto de su gestión, deben integrar y consolidar este enfoque para garantizar beneficios derivados de la prestación de servicios técnicos.
- ii. No existe factibilidad de proveer servicios técnicos de manera sostenible mediante modalidades de cobro directo. Ésta deberá buscarse a través de alternativas de captación de recursos, vinculados al valor agregado en los procesos y productos desarrollados con la población objetivo.
- iii. Los mecanismos indirectos de cobro colocan al proveedor como socio, pues se hace a través de proporciones de intereses en el financiamiento y/o márgenes de comercialización, lo que consolida el compromiso del proveedor de servicios técnicos con los resultados e intereses de los beneficiarios, dado que la remuneración estará condicionada a los resultados. Esto constituye un elemento para fundamentar la sostenibilidad de los servicios servidos.
- iv. El punto de partida apropiado para potenciar la eficacia y eficiencia en la provisión de servicios técnicos, es contar con el plan estratégico, planes operativos, instrumentos metodológicos (protocolos de asistencia técnica, procesos de prestación servicios, etc.) y programación financiera. Todos estos instrumentos, sujetos a un proceso de revisión y actualización periódica, mediante técnicas participativas.
- v. Para mantener la excelencia y competitividad de los proveedores de servicios debe desarrollarse una cultura de valorización del aprendizaje y mejoramiento continuo.
- vi. Es importante fortalecer las capacidades de las organizaciones proveedoras de servicios para generar alianzas y sinergias con otros actores, para construir un

paquete de servicios integral, en función de las necesidades de la población objetivo.

- vii. La búsqueda de eficiencia deberá tener como herramienta básica, la institucionalización de procesos permanentes de costeo y seguimiento de los costos de los servicios técnicos.
- viii. Los servicios técnicos deben ofrecerse de tal manera que pueda lograrse la participación de la mujer en los grupos de beneficiarios. En los casos analizados se observó mayor fortaleza cuando ocurre mayor participación femenina.
- ix. El perfil de la población objetivo constituye un factor de significativa incidencia en la sostenibilidad financiera de los servicios técnicos, dado que, de la factibilidad de lograr con rapidez la generación de ingresos incrementales depende la factibilidad de remunerar los servicios técnicos ya sea en forma directa o indirecta. En tal sentido, deberá clarificarse el perfil de la población que será atendida y elaborarse criterios de selección en función de la búsqueda de sostenibilidad. Esto permitirá también, negociar con claridad, en aquellos casos en que la población no llena el perfil y requiere de mayor tiempo la subsidiariedad del Estado.
- x. Debe contarse con un diagnóstico de la forma de inserción de los procesos productivos en el contexto de los recursos naturales y el ambiente, para propiciar el ordenamiento territorial y la sostenibilidad de la producción.

d. De la población objetivo.

- i. Es necesaria la existencia o generación de una mínima organización en la población objetivo para recibir de forma eficiente y eficaz los servicios técnicos.
- ii. Los procesos de consolidación de la organización de la población objetivo requieren períodos medianos y hasta largos de tiempo.
- iii. Es necesario contar con recursos financieros mínimos para apoyar la movilización, participación y gestión de la organización de beneficiarios; sobre todo cuando se trata de organizaciones incipientes.
- iv. La organización de los beneficiarios se consolida en la medida que los integrantes tengan claridad de los objetivos y beneficios que les otorga dicha instancia.
- v. Fundamentar la producción o promoción de actividades generadoras de ingresos en una permanente prospección al mercado, en la adición de valor y en la búsqueda de precisión en todo el proceso de generación de ingresos, desde la producción hasta el mercadeo; consolida condiciones para garantizar el éxito en el esfuerzo de ampliar la generación de ingresos de la población rural.

7. Recomendaciones.

a. A las instancias que orienten esfuerzos para mejorar las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural.

- i. Todo proyecto o esfuerzo de fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, deberá fundamentarse y ser planificado sobre un apropiado conocimiento del problema a resolver, incluyendo las características, dimensiones y alcance. Implica que partirá de un diagnóstico global de las características de los proveedores de servicios en determinada área de interés.
- ii. Nunca debe partirse del supuesto de que existe suficiente capacidad institucional en los proveedores de servicios técnicos.
- iii. Deberá planificarse adecuadamente el esfuerzo de fortalecer las capacidades de proveedores de servicios técnicos, considerando la visión objetivo y precisando los resultados y alcances de la intervención. Implica que serán consideradas acciones de asistencia técnica, asesoría y acompañamiento para lograr el fortalecimiento institucional, que permitir ofrecer mayores, mejores, eficientes, eficaces y comprometidos servicios técnicos en el área rural, lo que lógicamente requiere la provisión de los recursos para tal efecto.
- iv. En la fase de operación del proyecto, deberá realizarse un apropiado esfuerzo de comunicación e inducción de la población objetivo, a fin de lograr una completa claridad de los alcances y limitaciones del proyecto. Ello con el fin de que, desde el inicio, las organizaciones sujetas de la acción se apropien el proceso y lo incluyan en sus planes de trabajo.
- v. No deben orientarse acciones de fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos hacia un proyecto específico. La eficacia en el logro de condiciones para que la población rural reciba servicios apropiados a sus necesidades, se fundamenta en el fortalecimiento global e integral de la institución apoyada.
- vi. Cada proveedor de servicios técnicos posee sus características particulares, así como sus propias debilidades y fortalezas; por lo tanto, todos los esfuerzos para fortalecer sus capacidades deberán fundamentarse en el diagnóstico particular de cada organización, que deberá realizarse mediante métodos participativos.

b. A los proveedores de servicios técnicos.

- i. Los proveedores de servicios técnicos deben integrar como principio el enfoque empresarial, visualizado como la obligación de agregar valor y/o crear capacidades operativas.

- ii. La sostenibilidad en la provisión de servicios técnicos, deberá fundamentarse en mecanismos de captación de recursos, vinculados a los procesos desarrollados con la población objetivo, nunca a través de un cobro directo.
- iii. Toda organización proveedora de servicios técnicos deberá poseer y haberse apropiado de un plan estratégico, así mismo deberá contar con planes operativos, instrumentos metodológicos y programación financiera.
- iv. Todo proveedor de servicios técnicos deberá incorporar como parte de sus procesos, una rutina de revisión y actualización periódica de sus planes estratégicos, operativos e instrumentos metodológicos; contando con la participación del recurso humano involucrado en los procesos sujetos de revisión y actualización.
- v. Los proveedores de servicios técnicos deben desarrollar una cultura de valorización del aprendizaje y mejoramiento continuo.
- vi. Los proveedores de servicios técnicos deberán buscar la coordinación y consenso con otras instancias presentes en su área de influencia, con objetivos orientados hacia la promoción del desarrollo de la población rural. Esto con el fin de evitar esfuerzos aislados, duplicidad de funciones, mal aprovechamiento de los recursos y competencia por la población objetivo.
- vii. Las organizaciones proveedoras de servicios técnicos en el área rural deberán buscar el fortalecimiento de sus capacidades para generar alianzas y sinergias con otros actores, a fin de ofrecer un paquete de servicios integral en función de las necesidades de la población objetivo.
- viii. Los proveedores de servicios técnicos deberán integrar a sus procesos, mecanismos permanentes de costeo y seguimiento de los costos de los servicios ofrecidos, como una herramienta de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones en la búsqueda de eficiencia.
- ix. Las organizaciones proveedoras de servicios deberán poseer criterios para identificar el perfil de la población objetivo con que trabajarán, para establecer el tratamiento que otorgarán a cada grupo y definir el origen del financiamiento de los servicios a proporcionar.
- x. Todo proyecto productivo deberá fundamentarse en el principio del uso de los recursos de acuerdo a su potencial y en la búsqueda de la sostenibilidad de la producción.

c. A la población objetivo.

- i. La población demandante de servicios técnicos en el área rural debería contar con una mínima organización que facilite la recepción de los servicios técnicos.
- ii. Debería desarrollar una disciplina de trabajo organizado.
- iii. Debería contar con recursos financieros mínimos para sustentar la participación y capacidad de gestión de la organización.
- iv. Se debería organizar en torno a un proyecto generador de ingresos, mantener una permanente prospección al mercado, adicionar valor a la producción y manejar con precisión las acciones a lo largo de la cadena, desde la producción, hasta la comercialización.

III. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACION CENTRAL DE SERVICIOS INTEGRALES PARA EL DESARROLLO –CESIDE-.

1. El Contexto.

La **Asociación Central de Servicios Integrales para el Desarrollo –CESIDE-**, es una Asociación civil no lucrativa. Se origina a partir de la inquietud de un grupo de profesionales que después de haber participado en la implementación del Programa PRODERE-PNUD en el municipio de Ixcán, Quiché, se sensibiliza al vivir la problemática de una de las áreas más duramente afectadas por el conflicto armado y visualiza las grandes posibilidades de contribuir, como un proveedor de servicios técnicos en el área rural, a mejorar las condiciones de vida de estas poblaciones. Fue fundada el 14 de diciembre de 1993, mediante Acuerdo Ministerial No. 142 de la fecha referida.

La visión de CESIDE reza: *“Que la familia como eje de la sociedad haya mejorado sus condiciones de vida, desarrollando capacidades reales de participación, lo cual tenga incidencia en los procesos de identificación, planificación y puesta en marcha de proyectos integrales en beneficio de la sociedad”*.

A partir de dicha visión, CESIDE define su misión como: *“Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la familia en forma sostenible y sustentable a través de procesos de organización y capacitación técnica administrativa, creando las condiciones de acceso al crédito y desarrollando la capacidad de búsqueda de mercados”*.

El enfoque del trabajo de CESIDE lo constituye el desarrollo económico y social sostenible de la familia, fundamentado en el fortalecimiento de la organización, la capacitación técnica administrativa, el acceso al crédito y la vinculación con los

mercados. CESIDE otorga una alta ponderación a la producción para el mercado como medio para generar ingresos, base para consolidar el desarrollo económico y social.

Este enfoque perfila una concepción distinta para promover el desarrollo al valorar los ingresos como medio para alcanzarlo, fundamentado en el fortalecimiento del capital social en lo atinente a la organización, que a la vez constituye un medio para generar economías de escala, así también en el fortalecimiento del capital humano desarrollando capacidades operativas para el trabajo. Todo lo anterior puede resumirse en un enfoque empresarial, afín a los objetivos de AGIL y en línea con la consolidación de procesos sostenibles de provisión de servicios técnicos.

El objetivo de la Asociación se orienta hacia: *“Contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias del área rural, a través del fomento de la agroindustria competitiva, con visión de mercado, facilitando los servicios financieros”*.

La Asociación atiende las áreas geográficas de Ixcán, Quiché; Alta Verapaz; Santa Cruz Barillas, Huehuetenango; San Marcos y San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez. Con el apoyo recibido de AGIL, en una primera fase, CESIDE amplió su cobertura mediante Bancos Comunes al municipio de Barillas Huehuetenango y en una segunda fase, a través del Programa de Diversificación a Ixcán, Quiché, con el cultivo de marañón en el año 2,003. El programa de diversificación ya lo trabajaba CESIDE con fondos propios, habiéndolo iniciado en el año 2,002.

Los municipios de Ixcán, Quiché y Barillas, Huehuetenango poseen en común haber sido fuertemente afectados durante el conflicto armado. Esta situación limitó las posibilidades de desarrollo para ambas áreas, siendo evidentes en la actualidad las señales del subdesarrollo y pobreza en dichas regiones geográficas.

Las principales limitaciones encontradas en ambos municipios, están vinculadas con los servicios de salud y educación, restricciones en infraestructura de comunicaciones y transporte, escasas oportunidades de acceder a servicios financieros y a servicios técnicos, generando un escenario limitante para el desarrollo económico y social de la población.

La población objetivo en el municipio de Barillas, Huehuetenango, constituye un grupo con serias limitaciones para el desarrollo, evidenciándose en las altas tasas de analfabetismo, escasa organización, reducidos ingresos familiares, reducido tamaño de las unidades de producción agrícola, así como ausencia de certeza jurídica en la tenencia de la tierra. Todo se traduce en restricciones para acceder al crédito y oportunidades para que la población se integre a la actividad económica por la vía productiva.

A pesar de que en la cabecera municipal de Santa Cruz Barillas se evidencia una actividad económica bastante dinámica, pareciera que existe una fuerte concentración de riqueza, dejando a un amplio segmento de la población fuera de los beneficios de la dinámica económica, siendo crítico principalmente para las familias del área rural.

La población objetivo de las acciones de CESIDE en Santa Cruz Barillas la constituyen mujeres pertenecientes a familias de los estratos más pobres del occidente del país; con reducida o ninguna capacidad educativa y casi ninguna oportunidad de acceso a fuentes permanentes y rentables de empleo. Poseen una alta dependencia de la producción agropecuaria y, en procura de alimentos, se involucran en actividades diversas como la producción y venta de artesanías, así como en la venta de su mano de obra, adicional a las tareas del hogar.

La población objetivo del municipio de Ixcán, son agricultores ubicados en la Micro Región I¹, poseedores de una parcela de 14 manzanas (9.8 has). Su actividad agrícola principal es la producción de maíz para autoconsumo y venta. Dado que la colonización en el municipio de Ixcán surgió de manera espontánea y desordenada, ésta ocurrió en áreas de formaciones kársticas, con delicados equilibrios ecológicos, dando como resultado que después de la destrucción del bosque original, los suelos entraron en proceso de deterioro por lo que se han reducido los rendimientos y oportunidades de generación de ingresos.

El beneficiario del programa de diversificación responde al perfil de un agricultor con mentalidad de autoconsumo y muchas carencias en los aspectos formativos y cognoscitivos, una parcela con suelo deteriorado e inserto en un ambiente con limitaciones en términos de infraestructura de comunicaciones y transporte. A pesar de que el área ha constituido prioridad para proyectos de desarrollo, debido al fuerte impacto del conflicto armado interno en la región, el tipo de asistencia brindado, obedece a una concepción asistencialista para el desarrollo social, con poco o ningún impacto en la consolidación de procesos sostenibles para la generación de empleo e ingresos.

2. El proceso.

a. El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores.

De manera similar que todos los proveedores de servicios técnicos apoyados por AGIL, en el caso de CESIDE, el proceso de mejoramiento de su capacidad, se inicia a partir de la convocatoria realizada por dicho proyecto, invitando a participar en un concurso para obtener donaciones a fin de fortalecerlos.

Para el efecto, CESIDE presentó un proyecto de ampliación de su cobertura con Bancos Comunales hacia el municipio de Santa Cruz Barillas, Huehuetenango; proyecto que fue seleccionado como una opción con potencial por parte del AGIL, considerando la experiencia acreditada por la asociación y las características de la propuesta. Dada la experiencia y capacidad de gestión existente en el seno de

¹ CESIDE, atiende 14 comunidades en esta ubicación geográfica, dentro de las que se incluyen 125 agricultores o familias y 167 manzanas plantadas a la fecha. Las comunidades son las siguientes: Santa Rosa, Efrata, Primavera, Edén, Monte Alegre, Punto Chico, Lorena, Atlántida, El Milagro, Atenas, Trinitaria, El Quetzal, El Paraíso y Las Rosas.

CESIDE, se genera un fuerte acercamiento entre los directivos de ésta y la contraparte de AGIL; resultando en que los directivos de CESIDE toman conciencia de los objetivos y resultados esperados del apoyo proporcionado por AGIL y orientan acciones para aprovechar el apoyo ofrecido para lograr tal efecto.

Esa toma de conciencia y acercamiento, permitió que se generara el oportuno acompañamiento para desarrollar un proceso participativo de identificación de vacíos o debilidades en el marco de la capacidad de CESIDE, canalizando apoyo para la reingeniería del Plan Estratégico de la Asociación y contribuyendo a la eliminación de vacíos y debilidades.

Esta circunstancia adicionada a la capacidad instalada en términos de metodologías, procedimientos y personal con experiencia poseída por CESIDE, condicionaron que en el proceso, AGIL estuviese dispuesto a apoyar las iniciativas relativas a la producción, transformación y mercadeo de marañón, de donde la asociación recibió apoyo para expandir el proyecto de diversificación en Ixcán, adicional al equipo de transformación para el procesamiento y empaque del producto de la referencia.

b. El proceso de prestación de servicios técnicos.

El trabajo de prestación de servicios técnicos por parte de CESIDE, incluyó dos áreas temáticas y dos áreas geográficas distintas. Ello implicó, el desarrollo de dos fases que no fueron secuenciales, sino en términos del apoyo y ampliaciones de este proporcionadas por AGIL.

La propuesta inicial planteó: *“Implementar el Proyecto de Bancos Comunales con Mujeres, en Santa Cruz Barillas, Huehuetenango, servicio que no existe en la actualidad, lo cual limita la posibilidad de desarrollo económico y social de la mujer, en esta área”.*

El objetivo del proyecto está encaminado a: *“Introducir servicios de crédito con la metodología de Bancos Comunales, para proveer servicios fundamentales de ahorro, crédito y administración eficiente a grupos vulnerables de mujeres, para crear espacios de participación con proyectos sencillos en su implementación pero que, en forma integral, permitan ir superando la problemática observada, mejorando su autoestima y revalorizando su papel, en el desarrollo comunitario y municipal”.*

Dado que CESIDE cuenta con metodología y experiencia en este tipo de proyectos el desarrollo de la prestación de servicios técnicos se apegó a esta metodología, misma que implicó la orientación de acciones tendientes al fortalecimiento del capital social en términos del desarrollo y consolidación de organización y disciplina de trabajo organizado, así como del capital humano en términos de capacitación en administración y controles financieros sencillos.

La metodología es participativa, fácil de aplicar y fácil de asimilar. Está diseñada para que los grupos con un nivel de baja escolaridad la puedan asimilar fácilmente, ya que

en la práctica se aplica con el sistema de “aprender haciendo”. Esta incluyó los siguientes pasos:

- i. Diagnóstico del área de intervención;
- ii. Evaluación de las comunidades potenciales;
- iii. Aplicación de criterios para seleccionar comunidades y personas;
- iv. Selección de comunidades y personas;
- v. Presentación del proyecto a las comunidades seleccionadas;
- vi. Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres;
- vii. Constitución del comité y su junta directiva, haciéndolo constar en acta;
- viii. Legalización del comité ante la municipalidad;
- ix. Capacitación pre crédito y post crédito;
- x. Acompañamiento del pre ahorro;
- xi. Apertura cuenta BANRURAL;
- xii. Desembolso del primer ciclo¹;
- xiii. Crecimiento de la cartera en función al monto de los ahorros de las socias;
- xiv. Colocación de ahorro de las socias para incrementar la cartera del Banco Comunal y reducir la cartera de CESIDE;
- xv. Seguimiento y evaluación del desempeño del Banco Comunal y la aplicación de metodologías.

Es notorio que la metodología de entrega de los servicios se orienta a desarrollar y fortalecer capacidades técnicas y financieras que consoliden la sostenibilidad del proceso y permite graduar grupos a fin de liberar recursos para aplicarlos en otras áreas geográficas. Implica la búsqueda de eficacia en la entrega de los servicios.

En tal sentido, el oferente de los servicios técnicos, los concibe como un insumo o medio para lograr los resultados propuestos dentro del proyecto y que dicho insumo debe ser remunerado, a fin de potenciar la ampliación de la cobertura. De hecho, este costo, aunque no se cobra directamente, es redituado como una proporción de los intereses devengados por el capital otorgado a los Bancos Comunales como capital semilla, de los que se toma para dicho fin el 67%. Cuando el capital básico, ha sido sustituido por los ahorros de las socias, la propuesta a futuro es cobrar siempre esa misma proporción sobre los intereses devengados por el capital del grupo, siempre y cuando éste continúe recibiendo asesoría y acompañamiento.

Dada la oportunidad que ofrece el acceso al crédito, este tipo de servicios consolida resultados en corto tiempo, demostrando adicionalmente que una de las principales limitantes para generar actividades económicas sostenibles en el área rural y con este perfil de beneficiarios, la constituye la ausencia de recursos financieros para emprender pequeños proyectos; demostrando además la alta capacidad de respuesta y responsabilidad de la población objetivo, aún cuando la tasa de interés (30% anual) está por encima de la tasa bancaria.

¹ Se denomina ciclo a un período de seis meses, que constituye el plazo máximo para la cancelación de los créditos y evaluación de desempeño.

En relación al proyecto; el corto período de recuperación del crédito limita la inversión en actividades que aún siendo de mayor rentabilidad y más sostenibles que las inversiones que actualmente realizan las beneficiarias, el período de recuperación es de más largo plazo. Sin embargo, al consolidarse cada Banco Comunal y eliminar la dependencia de CESIDE, las socias podrán optar por modificar las modalidades de los créditos, ello desde luego requiere de inducción, orientación y capacitación para tal efecto, a fin de consolidar condiciones de éxito.

Las limitaciones encontradas en el proceso de entrega de los servicios en el caso de los Bancos Comunales, están vinculadas a la baja escolaridad de las beneficiarias, ausencia de disciplina de trabajo organizado, ausencia de capacidad de autogestión y autodeterminación y una muy fuerte dependencia del esposo. Estas debilidades, deben ser solventadas durante la provisión de los servicios, a fin de obtener resultados exitosos.

La otra línea de acción en términos de provisión de servicios técnicos desarrollada por CESIDE y vinculada con AGIL, se refiere al Proyecto de Diversificación orientado por la asociación y específicamente en lo que respecta a la ampliación del proyecto de cultivo de marañón en Ixcán, Quiché.

En línea con la metodología aplicada, el primer paso orientado por CESIDE se refiere a la búsqueda de productos con potencial en el mercado. En el caso de la nuez de marañón, la asociación ha capitalizado un amplio conocimiento del mercado y posee los contactos que le permiten visualizar la demanda insatisfecha existente, la que no es posible satisfacer, aún considerando la totalidad de plantaciones en el país.

En la actualidad, dado que no está en capacidad de responder a la demanda externa, CESIDE trabaja el mercado interno. Para el efecto, concentra su oferta en la costa sur y parte del oriente del país, donde se promovió hace algunos años el cultivo, habiendo sido abandonado por falta de inversión en la fase de transformación y mercadeo. Como resultado del esfuerzo de mercadeo, CESIDE estima que para satisfacer la demanda¹, se requiere de aproximadamente 1,000 manzanas (700 has) cultivadas con marañón.

Estando en capacidad de ofrecer una alternativa para colocar el producto, CESIDE procedió en el caso de Ixcán a identificar áreas con potencial para el cultivo de marañón. En esta tarea fue apoyada por AGIL, mediante asesoría técnica de un consultor australiano. Como resultado, se estableció que los suelos de la Micro Región I en el Ixcán manifestaban potencial para dicho cultivo. Esta circunstancia coincide con la pérdida de productividad del recurso para el cultivo de maíz; convirtiéndose el marañón en una alternativa viable para la generación de ingresos de la población ubicada en dicha área.

¹ Se refiere únicamente a sus contactos, puede ser que la demanda real requiere de una mayor área de cultivo.

Con estos elementos, CESIDE orienta un proceso de promoción del cultivo, como fase inicial para luego consolidar el proceso agroindustrial a fin de obtener localmente el producto terminado. Para el efecto, utiliza una metodología que persigue el fortalecimiento de la organización, para contar con una base de interlocución y para fundamentar las condiciones que permitirán organizar el procesamiento agroindustrial, incluyendo la forma de organización de mayor conveniencia para los beneficiarios.

En forma paralela se trabaja en la parte agronómica de manera individual, proporcionando la asistencia técnica a aquellos agricultores interesados en participar en la iniciativa y que reúnan los requisitos determinados para participar en el proyecto. Estas condiciones son las siguientes:

- i. Que la parcela esté ubicada en la micro región I.
- ii. Disposición y compromiso a cultivar un área mínima de 1 manzana (0.7 has).
- iii. Disposición y compromiso a recibir asistencia técnica y capacitación.
- iv. Disposición a recibir el crédito y compromiso de pago.

El crédito otorgado es mínimo, equivale a aproximadamente Q. 134.00, que es el costo del paquete que incluye 5 libras de semilla y algunos insumos. Producto del esfuerzo inicial de CESIDE, fueron plantadas 65 manzanas (45.5 has) y con el apoyo de AGIL, en el 2,003 fueron plantadas 91 manzanas (63.7 has) adicionales. Las primeras plantaciones han evidenciado un apropiado proceso de crecimiento y se han realizado prácticas relacionadas con la poda de formación de las plantas.

Aparte de la plantación y manejo de 156 manzanas (109.2 has) de marañón, aún no se ven resultados en términos de generación de ingresos e integración al mercado. Esto es lógico, dado que según el ciclo del cultivo todavía no se cuenta con producción de volumen comercial. Ello genera limitaciones para financiar la asistencia técnica, dado que los recursos para tal efecto surgirán del margen de comercialización al venderse el producto. Esto implica que el costo de la asistencia técnica es cubierto con otras fuentes, escenario en el que resulta de significativa importancia el apoyo recibido de AGIL.

3. Los actores y sus relaciones.

Los protagonistas en el caso de los Bancos Comunales son: CESIDE, los 27 grupos en los que se han establecido Bancos Comunales, de los que 18 tienen crédito vigente; así como las cerca de 700 mujeres atendidas y el Proyecto AGIL. En el caso de la diversificación del área de Ixcán, también se tienen como actores importantes aproximadamente 150 agricultores y sus familias.

Como resultado del contacto hecho, tanto con representantes de los beneficiarios; como con CESIDE, fue posible comprobar el nivel de coincidencia, compromiso y transparencia que existe entre dichos actores. Es importante reconocer que los

resultados alcanzados en general¹ con la población objetivo, vinculada al apoyo proporcionado por AGIL, obedecen en una alta proporción a la capacidad instalada de CESIDE en términos de metodologías, procedimientos y personal con experiencia, así como a su capacidad de gestión para articular distintos apoyos y financiamientos para lograr sinergias que permitan ofrecer un apoyo más integral a los beneficiarios.

Constituyen actores indirectos en el caso de la experiencia de Bancos Comunales en Santa Cruz Barillas, el BANRURAL, entidad bancaria en la que se realizan los depósitos de los 18 bancos comunales que ya poseen crédito y la municipalidad, instancia en la son legalizados los comités.

4. Criterios y resultados de su aplicación.

a. Desde la perspectiva de CESIDE.

i. Eficacia.

Según lo manifiestan los interlocutores de CESIDE, AGIL fue lo suficientemente eficaz en fortalecer las capacidades de la asociación. Como resultado, en la actualidad se han consolidado procesos de revisión periódica de las metodologías de trabajo, mediante procesos participativos con los técnicos, lo que permite actualizarlas y adaptarlas a las necesidades y contexto.

Adicionalmente, se han generado, utilizan y revisan permanentemente instrumentos de control y seguimiento financiero y contable. Se ha incorporado el concepto de programación financiera para la operación de los bancos comunales, lo cual permite una adecuada planificación de los recursos. En el caso de la diversificación en Ixcán el apoyo recibido ha permitido desarrollar y aplicar instrumentos de seguimiento técnico y de control financiero, así también se han sistematizado los diferentes procesos de transformación de la nuez de marañón.

Ha existido una ampliación de la cobertura, de tal cuenta que ahora se presta el servicio financiero a través de Bancos Comunales en Santa Cruz Barillas; así también se promueve el cultivo de marañón en Ixcán, proporcionando financiamiento y asistencia técnica para el manejo del cultivo. El cuadro siguiente consigna datos del cumplimiento de metas por parte de CESIDE; información que sustenta las afirmaciones vertidas en torno al fortalecimiento institucional de que ha sido objeto la organización.

¹De acuerdo a la información presentada, CESIDE ha trabajado con un total de 8,050 familias. De ellas, 4,165 ha sido beneficiarias de servicios de crédito; 1,085 de proyectos productivos; 1,250 de letrización y con 1,550 se ha trabajado en capacitación medioambiental y diagnósticos participativos.

CUADRO NUMERO: 1
METAS SANTA CRUZ BARILLAS HUEHUETENANGO E IXCAN QUICHE

CONCEPTO	Prog.	Ejec.	%
Santa Cruz Barillas			
1. Bancos Comunales establecidos.	30	27	90.00
2. Mujeres Asociadas a Bancos Comunales.	1200	678	56.50
3. Cobertura a familias por banco.	40	25	62.50
4. Socias que disponen de crédito.	1200	402	33.50
5. Cumplimiento obligaciones financieras por banco.	30	18	60.00
6. Sistema Integrado de Información Financiera (sistema Fluxus)	1	1	100.00
7. Morosidad.	2	2	100.00
8. El proyecto alcanza 100% de autosuficiencia en sexto ciclo (3er año).	100	78.6	78.60
Ixcán.			
Superficie a cultivar con marañón Mz.	200	91	45.50

FUENTE: Elaboración propia con base a información documental y datos de campo.

También se evidencia eficacia en el mejoramiento de la capacidad y calidad del recurso humano de CESIDE que ha participado en eventos de capacitación, principalmente en lo que respecta a dinámicas de grupo, marco legal y normativo de la contabilidad, nuevas responsabilidades financieras, mecanismos de control interno y toma de decisiones. Adicionalmente, es importante mencionar que con el apoyo de AGIL se realizó un proceso de revisión del Plan Estratégico, el que fue actualizado según los nuevos escenarios.

En lo que concierne a marañón, el personal a cargo de la asistencia técnica recibió capacitación en relación al manejo del cultivo, a través de talleres y asesoría directa de un experto australiano y el consultor agrícola proporcionados por AGIL. En la fase de transformación de la nuez se ha evolucionado desde un procesamiento artesanal a un procesamiento semi industrial, resultado del apoyo recibido en dotación de equipo para el procesamiento, lo que ha permitido incrementar en más de 40% la capacidad de procesamiento de CESIDE.

En CESIDE se estima que pudieron haber tenido un mejor desempeño y cobertura si AGIL hubiese apoyado en términos de facilitar contactos para conseguir más recursos para inversión y, como consecuencia, ampliar su cartera de crédito. De igual manera en el tema de marañón consideran que pudieron haber mejorado su desempeño si hubiesen tenido acceso a una mayor cantidad de plantas de marañón traídas de Australia y si se hubiese cofinanciado la participación de CESIDE en eventos de promoción comercial en Estados Unidos. De acuerdo a la percepción del equipo designado para sistematizar ésta y las otras experiencias, las acciones mencionadas están fuera de los alcances definidos en el marco del mejoramiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural. En tal sentido, no existe un compromiso de ejecutarlas, sin embargo, a futuro deberá considerarse la posibilidad de

búsqueda de algún tipo de alianza con la finalidad de poder dar respuesta a este tipo de inquietudes.

Ello no implica, que dichas acciones no correspondan a un proceso de fortalecimiento de capacidades, sin embargo, no fueron consideradas cuando fue diseñado el proyecto. Ello deja una lección en términos de los alcances que deberían considerarse en esfuerzos posteriores para el fortalecimiento de las capacidades de estos actores.

ii. Eficiencia.

En línea con las evidencias obtenidas en torno a la eficacia de AGIL, para fortalecer la capacidad de CESIDE, son notorias las acciones alrededor de la búsqueda de eficiencia. En efecto, de acuerdo a la información que se tuvo a la vista, CESIDE lleva un riguroso control de los costos implícitos en los servicios que prestan.

Según su planificación el costo promedio por Banco Comunal atendido asciende a Q. 380.00 mensuales, lo que implica un costo promedio por socia del orden de Q.15.00 mensuales. En el caso de Barillas, CESIDE ha establecido que sus costos promedio se han elevado como resultado de que, con la capacidad instalada en dicho proyecto, debieron haber consolidado 30 Bancos Comunales financiados y únicamente han logrado 18, de ahí que su costo se ha elevado a Q. 632.00 mensuales por Banco y a Q. 27.00 mensuales por socia.

En el caso de los servicios proporcionados en Ixcán sus costos planificados corresponden a sus costos ejecutados, mismos que ascienden a Q. 617.00 y Q. 47.00 mensuales por grupo y agricultor atendido respectivamente.

Significa entonces, que este proveedor de servicios técnicos está en capacidad de fijar tarifas, mismas que en función del monto de los costos no se consideran muy elevadas. Sin embargo, debido a que no consideran el cobro directo de los servicios prestados, estas cifras constituye una referencia para estimar las proporciones que deberán ser tomadas de los intereses y margen de comercialización, según sea el caso de Bancos Comunales o producción y comercialización de nuez de marañón.

iii. Enfoque Empresarial.

CESIDE considera la asistencia técnica como un insumo o medio para lograr los resultados y los objetivos propuestos en la tarea de ampliar la generación de ingresos en el área rural. Concibe la asistencia técnica como un mecanismo para fortalecer el capital humano de manera tal que puedan concretarse y consolidarse elementos de eficacia y eficiencia en las actividades generadoras de ingresos.

En tal sentido, consideran que la remuneración de la asistencia técnica deberá darse en la misma proporción en que se alcancen resultados en términos de ingresos generados, producto de la actividad económica en la que se aplican.

También es valioso conocer, en este campo, la concepción de las condiciones cambiantes de la realidad y las implicaciones que ello tiene en términos de revisión y ajuste de procedimientos y metodologías, así como la disposición a cambiar en función de las tendencias observadas en el medio.

iv. Participación/Apropiación.

Como se ha mencionado anteriormente, las condiciones encontradas en CESIDE permitieron una adecuada comprensión de los objetivos y resultados esperados del apoyo proporcionado por AGIL. Constituyó un significativo factor para que la organización apropiara los resultados esperados en términos del fortalecimiento de su capacidad y gestionara en búsqueda de dichos resultados.

Al contar la organización con una estrategia de trabajo, así como con metodologías y procedimientos probados para proveer los servicios técnicos, AGIL aceptó desde el principio dicho enfoque y metodologías. En tal sentido, puede asegurarse con toda certeza que ha existido participación de CESIDE en la obtención de las condiciones actuales.

Ya se han sido mencionados los aportes otorgados por AGIL para fortalecer la organización; los que se originan en la identificación hecha durante el proceso, siendo importante destacar la significativa participación del proveedor de servicios en el ejercicio de identificación de debilidades y vacíos; así como en la orientación de acciones para superarlos.

v. Sostenibilidad.

Se perciben condiciones que potencian la sostenibilidad de los proyectos emprendidos por CESIDE en el tiempo en que ha interactuado con AGIL. A pesar de que la organización está conciente que bajo un tratamiento tradicional, los beneficiarios no hubiesen estado en capacidad de pagar la asistencia o no hubiesen estado dispuestos a tal efecto, en la actualidad se percibe la disposición de los beneficiarios a remunerar la asistencia al consolidarse e incrementarse los beneficios.

Por otro lado los dos mecanismos establecidos por CESIDE para remunerar la provisión de servicios técnicos, aunque de manera indirecta, siempre en el contexto de los objetivos y resultados planteados con cada grupo de beneficiarios, permiten visualizar la sostenibilidad en la entrega de servicios. El primer mecanismo lo constituye la proporción de los intereses cobrados y el segundo, la proporción del margen de comercialización que servirá para financiar la asistencia técnica.

vi. Compromiso del oferente de servicios.

Como resultado de los orígenes de la organización, existe un alto nivel de conciencia en las instancias de dirección y en los técnicos respecto al compromiso social de entrega de servicios. Sin embargo, ello no debe ser motivo para abandonar la visión

empresarial que implica eficiencia y eficacia; pues es lo único que puede garantizar la obtención de beneficios para los usuarios de servicios y que sean redituados por cualquiera de las vías mencionadas.

Por otro lado, los beneficiarios perciben el interés de la organización por que ellos mejoren su nivel de ingresos.

b. Desde la perspectiva de los beneficiarios.

i. Eficacia.

La eficacia es valorada desde el punto de vista del equipo de consultores encargado de la sistematización, en base a las evidencias observadas como resultado del trabajo con los beneficiarios.

En el caso de los Banco Comunales, pese a que las cifras consignadas en el cuadro de metas no muestran una completa ejecución, se observa mucha seguridad en las socias, también se aprecia alto nivel de autoestima, así como capacidad para la autogestión y autodeterminación. Adicionalmente, es evidente el desarrollo de disciplina de trabajo organizado, el fortalecimiento de la organización y la formación de capacidades para la acción, en cuanto al manejo del crédito, operación de registros y controles, conducción de reuniones de trabajo, capacidad de relacionamiento y generación de hábito de ahorro.

Los elementos descritos muestran alta eficacia de parte del proveedor de servicios para consolidar elementos que contribuyen a la sostenibilidad de los procesos y de los resultados alcanzados con los grupos. Es importante destacar que dentro de los factores clave para alcanzar el éxito está el hecho de que los técnicos atienden a los beneficiarios en su propio idioma.

En el caso del proyecto de diversificación, es prematuro obtener una perspectiva semejante a la obtenida en el caso de los Bancos Comunales, debido a las características del proyecto y al tiempo de ejecución. Sin embargo, la metodología es similar en términos genéricos y considerando los esfuerzos que realiza el proveedor para consolidar una organización responsable de la industrialización del producto, cabe esperar que se alcanzarán resultados similares que contribuyan a alcanzar sostenibilidad.

ii. Enfoque Empresarial.

Es evidente la concepción de este enfoque en las distintas acciones que desarrollan los beneficiarios. En el caso de los Bancos Comunales, es obvio por el tipo de proyectos emprendidos, todos orientados a la generación de ingresos; dentro de los que se mencionan: panadería, confección de prendas de vestir, crianza de especies menores como aves y cerdos para el mercado y otros negocios como la intermediación, destace, transformación y venta de especies menores, hasta algunos proyectos de hortalizas.

Las mismas acciones y tareas implícitas en la operación del Banco Comunal conllevan este enfoque, dado que se trata de circular dinero para generar más dinero para el consumo e incremento del patrimonio.

Iniciar un proceso de diversificación, incorporando un nuevo producto, lleva implícito el enfoque empresarial. Por tratarse de un cultivo perenne, cuyos resultados se verán en el mediano plazo, es prematuro afirmar que prevalecerá este enfoque en las etapas de transformación y comercialización. Sin embargo, es obvio el interés de integrarse hasta la fase de transformación en la cadena de producción y consumo. En cuanto a la comercialización, dependen de la habilidad de CESIDE para colocar el producto, ampliar los mercados y encontrar nuevos espacios.

iii. Participación/Apropiación.

En función de la metodología empleada, es evidente la participación de los beneficiarios en todo el proceso, desde el desarrollo del diagnóstico y el acompañamiento según su estrategia de aprender haciendo. Por otro lado y principalmente en el caso de los Bancos Comunales, es evidente la apropiación de los proyectos por los distintos grupos, dado que han obtenido oportunidades que no tenían antes y han experimentado los beneficios de una mayor independencia económica y una mayor oportunidad de decidir y autogestionar.

En el caso de la diversificación, es evidente la participación de aproximadamente 150 familias, que han apropiado la primera fase del proyecto. Existe interés por la fase de transformación agroindustrial, sin embargo, hasta que no se concrete considerando todos los factores participantes desde el fortalecimiento de la organización y consolidación de la empresa, no es posible determinar el grado de apropiación de la totalidad del proyecto.

iv. Sostenibilidad.

Al menos 27 Bancos Comunales son considerados sostenibles, en base al examen de sus capacidades operativas para la acción en el seno de las beneficiarias. Estas manifiestan que han sido capacitadas para administrar su banco, coordinar y dirigir las reuniones y tomar decisiones. Opinan que podrían obtener mejores resultados si logran conocer otros mercados y atender otras personas fuera del municipio. También consideran que es importante que paralelamente a la capacitación para la operación de Bancos Comunales, les enseñaran técnicas relacionadas con los proyectos que desarrollan, así también tener la oportunidad de acercarse a los distribuidores de insumos para obtener descuentos y mejorar su utilidad.

En el caso de la diversificación, CESIDE continuará promoviendo el cultivo ya que es de su interés. En tal acción más agricultores de la Micro Región I de Ixcán se incorporarán a la producción, generando mayor oferta y condiciones para la consolidación de la empresa industrializadora. Seguramente que en la medida que se

fortalezca la fase de mercadeo y se amplíen las acciones de promoción del cultivo, los agricultores pioneros se mantendrán en la actividad.

v. Compromiso de la organización que les ha brindado el servicio.

Los beneficiarios reconocen que antes de conocer al personal de CESIDE, no habían tenido la oportunidad de acceder a créditos para desarrollar pequeños proyectos generadores de ingresos, manifiestan que la institución que provee los servicios ha estado al corriente de su desempeño y les ha apoyado en todo el proceso. Similar percepción poseen los agricultores que se han incorporado a la producción de nuez de marañón.

5. Conclusiones.

- a. Las condiciones y actores que confluyeron en el origen de CESIDE, han consolidado una mayor capacidad de gestión en la organización; modulando de igual manera, la concepción y apropiación de un enfoque de gestión empresarial. El hecho de que CESIDE sea resultado de la interacción de un grupo de profesionales que estuvieron expuestos a los factores de sensibilización en la ejecución de un proyecto orientado a promover el desarrollo económico y social en un área fuertemente impactada por el conflicto armado, es determinante para influenciar la concepción de la misión y desempeño de la asociación. Adicionalmente, los actores constituidos por profesionales, aportaron una amplia capacidad de abstracción, comprensión, conceptualización y propuesta. La experiencia capitalizada por este grupo de profesionales durante la ejecución del proyecto PRODERE-PNUD, también constituye un factor de potenciación en la consolidación de la capacidad de la organización.
- b. La capacidad instalada de CESIDE en términos de metodologías, procedimientos y personal con experiencia, así como una mayor capacidad de gestión y acercamiento, constituyeron los factores básicos que facilitaron el proceso de fortalecimiento de su capacidad para proveer servicios en el área rural.
- c. La introducción de servicios de crédito, mediante la metodología de Bancos Comunales, ha demostrado, en el municipio de Santa Cruz, Barillas, Huehuetenango, ser un excelente mecanismo para crear espacios de participación, mejorar la autoestima, desarrollar capacidades de autogestión y autodeterminación y revalorizar el papel de la mujer, en el desarrollo económico y social.
- d. Las beneficiarias del proyecto de Bancos Comunales en Santa Cruz Barillas, demostraron una rápida capacidad de respuesta ante el estímulo del acceso al crédito, que además de brindarles oportunidades de lograr algún nivel de independencia económica, les ha ofrecido la posibilidad de demostrarse a sí mismas y a la comunidad, las capacidades y potencialidades que poseen.

- e. En etapas avanzadas de desarrollo y consolidación de los Bancos Comunales, las condiciones y normativa en relación al período de recuperación y montos máximos de crédito, pueden constituirse en limitaciones para emprender proyectos que, aún cuando puedan ser de mayor rentabilidad y sostenibilidad que los realizados en etapas iniciales, requieren períodos de recuperación de más largo plazo y los montos requeridos son de mayor magnitud. Esta posibilidad debería ser analizada para encontrar una salida que resulte de mayor beneficio para la población objetivo.
- f. Los elementos relativos a la producción o promoción de actividades productivas, con fundamento en el mercado y en la adición de valor, así como la búsqueda de precisión en todo el proceso desde la producción hasta el mercadeo, utilizados por CESIDE, constituye un salto cualitativo en la forma de atender a la población rural. De hecho, estos elementos consolidan condiciones para garantizar el éxito en la generación de más y mejores ingresos de manera sostenible.
- g. Los mecanismos de remuneración de los servicios técnicos, a través de un cobro indirecto como parte de los intereses devengados en el caso de los Bancos Comunales y como una proporción del margen de comercialización implementados por CESIDE, consolidan el compromiso con los objetivos e intereses de la población atendida, dado que la remuneración va atada al logro de resultados favorables para los beneficiarios.

6. Lecciones aprendidas.

- a. El fortalecimiento de la capacidad de CESIDE se facilitó debido a una mayor capacidad y experiencia de sus directivos y personal clave.
- b. El crédito constituye un medio eficaz para desarrollar y consolidar las potencialidades y revalorizar el papel de la mujer rural.
- c. Fundamentar la producción o promoción de actividades generadoras de ingresos en el mercado, en la adición de valor y en la precisa administración de todo el proceso de generación de ingresos, desde la producción hasta el mercadeo, contribuyen a consolidar condiciones para garantizar el éxito en la generación de ingresos para la población rural.
- d. Los mecanismos indirectos de cobro por la vía de los intereses y margen de comercialización, consolidan el compromiso del proveedor de servicios técnicos con los resultados e intereses de los beneficiarios en términos de generación de ingresos. Esto constituye un elemento para fortalecer la sostenibilidad de los servicios ofrecidos.

IV. LA EXPERIENCIA DEL CENTRO DE INTEGRACIÓN FAMILIAR DE GUATEMALA –CIF–.

1. El Contexto.

El **Centro de Integración Familiar de Guatemala –CIF–**, es una institución privada no lucrativa que define como su principal función, velar por el bienestar de la familia guatemalteca. Fue legalmente constituida según decreto gubernativo del 14 de abril de 1971, con propósito de cobertura en el ámbito urbano y rural. Sin embargo, hace presencia en el área rural desde 1,976 en Rabinal, Baja Verapaz. Su máxima autoridad es la Asamblea General de Asociados, quienes delegan en la Junta Directiva y esta faculta a una Directora de Programas.

El CIF financia sus actividades con fondos de cooperación internacional, local y desarrolla eventos de recaudación, a fin de contar con el financiamiento que la naturaleza de su labor demanda. Esto demanda capacidad de gestión y habilidad para lograr sinergias a fin de integrar el paquete que será trasladado y promovido entre la población objetivo.

La visión del Centro de Integración Familiar se enfoca a la *“Preservación y robustecimiento de los valores que propicien mejorar la calidad de vida y, que la capacitación humano integral, vuelva a las personas protagonistas de su propio desarrollo y aumenten sus valores humanos, de cultura, dignidad e independencia y que su capacidad les permita ser gestores de sus proyectos, para tener mayores ingresos económicos”*.

El enfoque es elevar el índice de desarrollo humano a través de la generación de ingresos mediante proyectos productivos, privilegiando la inclusión de los actores protagónicos de las áreas de interés. Este enfoque sustenta que no es posible mejorar la calidad de vida de la población en tanto no existan los medios económicos para tal efecto; en tal sentido, privilegia la ejecución de proyectos productivos que permitan a las familias rurales integrarse a la actividad económica por esa vía. Esta concepción puede constituirse en un enfoque empresarial en búsqueda de objetivos.

El CIF define su objetivo como: *“Apoyar la generación de ingresos económicos de la familia con la participación de hombres y mujeres por medio de proyectos productivos, con el fin último de elevar su nivel de vida”*.

El proyecto de promoción de desarrollo humano integral, inició en el Municipio de Rabinal, Baja Verapaz, en el año de 1976. Esta área fue seleccionada por estar clasificada como una de las zonas más pobres de Guatemala, con menos presencia estatal y de instituciones de desarrollo.

Para facilitar el trabajo, instaló el Centro de Capacitación Regional Hogar Rural, que inicialmente trabajó con cuatro comunidades. La institución cuenta con personal

técnico y administrativo, un buen conocimiento del área de acción y su problemática, lo que garantiza una amplia experiencia en el campo agrícola y productivo.

Desde 1,986 empezó a promover proyectos productivos con el propósito de mejorar el ingreso de las familias del área rural, impulsando el microcrédito y la diversificación agrícola con cultivos alternativos al café: macadamia, granadilla y cardamomo.

La población que atiende el CIF, está ubicada en la parte alta de la sierra de Chuacús (Cubulco, Granados y Rabinal). El 80% reside en el área rural, del cual el 85% son indígenas de la etnia Achí, del total de la población el 51% son mujeres. La tenencia de la tierra puede considerarse como pequeñas y medianas propiedades en donde el 80% de las fincas son menores de 5 manzanas (3.5 has.); el ingreso familiar no sobrepasa los US \$ 37.00/mes; el 65% de la población es analfabeta; el 75% vive en condiciones de pobreza y de éstos, el 54% se consideran en extrema pobreza.

Esta zona fue una de las más afectadas por el conflicto armado interno y, la violencia en la década de los 80, limitó las posibilidades de desarrollo para el área, acentuando el subdesarrollo y pobreza.

2. El proceso.

a. El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores.

CIF y AGIL tienen una relación, previa al programa de fortalecimiento de las capacidades de dicho proveedor de servicios técnicos. En efecto, según lo refiere el personal de CIF, hubo coordinación de algunas acciones a nivel municipal en el municipio de Rabinal; AGIL conoció el trabajo del CIF y se interesó en el proyecto agroforestal que incluía nuez de macadamia, granadilla y cambio en el café de la modalidad natural a la modalidad orgánica; así también en el proyecto de fortalecimiento de la organización en la parte alta de la sierra de Chuacús.

En respuesta a la convocatoria que hizo AGIL, invitando a proveedores de servicios técnicos para participar en un concurso para obtener donaciones a fin de fortalecerlos; CIF presentó el proyecto orientado a *“Promover un sistema de autodesarrollo para que a corto plazo la población de hombres y mujeres mejore sus condiciones de vida y a mediano y largo plazo lo integre, consolide y sostenga con el fin de fortalecer el tejido socio-económico y cultural de las comunidades sujetas de la atención”*.

Adicional a la presentación del proyecto, personal del CIF participó en el evento de inducción y orientación en el que se enteró a todos los que atendieron la invitación, sobre los objetivos del programa. Posteriormente, la propuesta de esta organización fue seleccionada en las dos fases desarrolladas para tal efecto, de donde recibió la visita de preadjudicación, mediante la que fueron revisados sus sistemas de control y evaluada su capacidad para administrar recursos.

También participó personal de la organización en uno de los seminarios de fortalecimiento. Seguidamente, la relación con AGIL se concretó al monitoreo y seguimiento del manejo administrativo. Hasta el presente, toda la atención tanto de AGIL como de CIF, estuvo centrada en el proyecto específico, sin considerar el todo de la organización como marco de inserción del proyecto.

A eso se atribuye que los aspectos relativos al enfoque empresarial manejado por AGIL, la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional en lo que respecta a enfoques, estrategias, metodologías y visión global, fueron vistas marginalmente; enfocando la atención a las demandas específicas del proyecto en términos de tecnología, mercados, provisión de equipo, etc.

En síntesis, la focalización de la atención en el manejo administrativo y contable, así como en el proyecto específico, evitó que se atendiera la parte sustancial de fortalecer el todo.

b. El proceso de prestación de servicios técnicos.

La orientación y enfoque de la prestación de servicios técnicos por parte de CIF, es clara hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo a través de proyectos generadores de ingresos, apoyado mediante el desarrollo del capital humano y capital social, en armonía con el uso racional de los recursos naturales.

El objetivo general del proyecto se orienta hacia *“Fortalecer la Asistencia Técnica y la Asesoría, por medio del apoyo financiero y los servicios técnicos, en los cultivos de granadilla, macadamia y café, con el fin de ofrecer nuevas alternativas que mejoren la condición de vida de los habitantes de la Sierra de Chuacús y capten mayores ingresos para la producción, transformación y comercialización”*. De ahí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- i. Fortalecer el nivel educativo, organizativo y de gestión de la población objetivo.
- ii. Apoyar y fortalecer el proceso de producción y comercialización agroforestal, para incrementar el ingreso familiar, respetando y aprovechando los recursos naturales,
- iii. Generar ingresos para CIF a mediano plazo, para darle sostenibilidad a la prestación de servicios.

Para lograr estos objetivos, CIF dispone de una metodología que incluye los siguientes pasos:

- i. Promoción del proyecto con las autoridades del municipio.
- ii. Promoción del proyecto con las comunidades con potencial productivo¹.
- iii. Establecimiento de la existencia de Comités de Producción Agrícola.

¹ CIF cuenta con estudios del área y ello le facilita determinar en donde existe potencial productivo.

- iv. Si existen, se procede a acompañarlos y asesorarlos para fortalecer la organización.
- v. Si no existen, se procede a la creación de la organización.
- vi. Una vez establecida la organización de beneficiarios, en forma conjunta con ellos, se procede a establecer sus intereses en términos de proyectos o productos a ser trabajados, para lo que se presentan como opciones la macadamia, la granadilla o la transformación de la producción de café de natural a orgánico.
- vii. Según los productos o proyectos seleccionados, se desarrolla la fase de capacitación que incluye tres tipos de actividades: cursos a directivos de los Comités de Producción Agrícola, talleres a los asociados a los comités y giras agrícolas.
- viii. Asesorías para la producción de café orgánico, macadamia y granadilla.
- ix. Asesoría para la comercialización.
- x. Monitoreo y evaluación.

Es evidente que la metodología responde al enfoque de elevar el nivel de vida a través de la generación de ingresos y el fortalecimiento del capital humano y capital social, bajo un enfoque empresarial. Sin embargo, la institución muestra debilidades cognitivas y de gestión en el tema de comercialización; lo que pone en riesgo, tanto el logro de resultados en términos de generación de utilidades, como el objetivo de dar sostenibilidad a la provisión de servicios técnicos, mediante el cobro de una proporción del margen de comercialización de los productos agroforestales.

3. Los actores y sus relaciones.

Los actores protagónicos en el presente caso son: CIF, 17 comités de producción agrícola y aproximadamente 650 productores asociados; así como el proyecto AGIL. También se consideran actores indirectamente vinculados, a las autoridades municipales; aunque la participación de estos es marginal durante la promoción del proyecto. No existen evidencias de mucho interés por parte de esta instancia en las actividades del presente proyecto.

Existe una relación armónica entre los actores y transparencia en toda la gestión. CIF manifiesta tener confianza en AGIL y reconoce los aportes en temas específicos. Los agricultores manifiestan una relación también armónica y transparente con CIF. Únicamente restringido por la interpretación de los alcances y limitaciones del apoyo de AGIL, entre todos los actores se evidencia la existencia de compromiso en el alcance de las metas propuestas. AGIL en el afán de cumplir con sus metas en el marco del proyecto específico; CIF en su interés por consolidar condiciones para generar ingresos y la población objetivo de su interés por mejorar sus propias condiciones de vida.

4. Criterios y resultados de su aplicación.

a. Desde la perspectiva de CIF.

i. Eficacia.

En base a lo manifestado por los interlocutores, se observa que AGIL desarrolló adecuados niveles de eficacia en el fortalecimiento de las capacidades de la organización. Esto a pesar de que AGIL no visualizó “el todo” en la organización, como marco de inserción del proyecto específico y por lo consiguiente su esfuerzo fue enfocado con esa limitación.

Sin embargo, como resultado de la gestión de AGIL, en el CIF se ha empezado a manejar el enfoque empresarial, llevándolos a realizar análisis de costos de los servicios de asistencia técnica, como base para mejorar la eficiencia. Significa que, con fundamento en ese análisis, están tratando de alcanzar los mismos resultados a menor costo.

También se ha logrado un cambio de actitud en los niveles gerenciales medios y en los técnicos, en búsqueda de sostenibilidad a través de los resultados alcanzados. En otras palabras, existe compromiso del alcanzar resultados que beneficien a la población objetivo, ya que de ello depende la sostenibilidad en la provisión de los servicios técnicos. Adicionalmente, ahora cuentan con un procedimiento para priorizar las comunidades que serán atendidas, así como con una metodología práctica y fácil de operar para proveer el seguimiento y evaluación del trabajo. También como resultado del apoyo de AGIL, lograron ampliar su cobertura en términos geográficos y de número de personas atendidas.

Estiman que el CIF tiene debilidad en la temática de mercadeo, específicamente en el establecimiento de contactos de mercado y capacidad de negociación para lograr diferenciales de precios por integrarse en la cadena y adicionar valor a los productos. Así también, creen que la debilidad se extiende al ámbito de la generación de tecnología, puesto que, en el caso de granadilla, aún debe generarse y en el caso de otros productos adaptarse y validarse.

Consideran que AGIL no fue lo suficientemente eficaz en fortalecerlos en la fase de mercadeo, específicamente con asesoría respecto a ventanas de mercado, contactos, precios, empaque, etc; en apoyarlos en la búsqueda de nuevas opciones de productos y sub productos con base en las orientaciones del mercado y en asesorarlos para generar alianzas y sinergias con otros actores, a fin de llevar un paquete de servicios integral, en función de las necesidades de la población objetivo y específicamente en relación al financiamiento de los procesos.

ii. Eficiencia.

En línea con los aspectos en los que el personal del CIF manifestó haberse fortalecido, fue posible establecer que el sistema de análisis de costos es utilizado como una herramienta para la búsqueda de eficiencia. De acuerdo a sus registros el costo por visita por agricultor asciende a Q 50.00 y son realizadas 2 visitas mensuales de donde el costo mes/agricultor es de Q. 100.00. En base a la meta alcanzada de 178

agricultores asesorados, implica que la asistencia técnica tuvo un costo mensual aproximado de Q. 17,800.00.

Esta referencia les permite fijar metas en términos de volumen de producto a comercializar, margen que se desea captar y proporción del margen a destinar para remuneración de la asistencia, mediante el cobro indirecto de los servicios, como una proporción del margen de comercialización. Sin embargo, vale la pena recalcar sobre el hecho de que una de las mayores debilidades de la organización es en el área comercial.

iii. Enfoque Empresarial.

CIF considera la asistencia técnica como un instrumento para lograr los resultados y los objetivos propuestos en la tarea de ampliar la generación de ingresos en el área rural. Esto es implícito en su enfoque y metodologías de trabajo en las que el fortalecimiento del capital humano constituye uno de los elementos básicos para alcanzar el desarrollo sostenible de la población objetivo.

Sin embargo, aún prevalece un alto componente social en esa concepción ya que adicional a un instrumento para fortalecer el capital humano, consideran la asistencia técnica como una necesidad social, dado el perfil de la población objetivo. La interpretación del equipo de consultores, responsable de la sistematización de experiencias, es que consideran, que de acuerdo al perfil de los beneficiarios, la tarea de hacer sostenible la provisión de servicios técnicos, requiere de una fase inicial subsidiada y que el logro de la consolidación de mecanismos que remuneren la provisión de servicios, requiere de un tiempo prudencial, difícil de estimar y que no es igual para todos los casos.

iv. Participación/Apropiación.

Como se manifestó en capítulos anteriores la comprensión de CIF, respecto al apoyo de AGIL, se circunscribió al proyecto específico y su fortalecimiento lo visualizó alrededor del mismo, tanto en lo relativo al enfoque empresarial, como al desarrollo de metodologías y búsqueda de eficiencia. También AGIL se circunscribió a esta área específica y no a la organización como un todo. En tal sentido, no existió diagnóstico participativo para identificar necesidades de fortalecimiento, pues el personal entrevistado manifiesta que no participaron en proceso alguno de identificación de necesidades.

Ahora bien, considerando que la selección de organizaciones sujetas del apoyo de AGIL, obedeció a un proceso que aunque fue flexible exigía cumplir con determinadas características, contándose entre ellas las metodologías y procedimientos de trabajo; AGIL consideró apropiados los procedimientos y metodologías de CIF, dándose una aceptación de dichos elementos.

Por otro lado es evidente la apropiación, por parte del CIF, de los conceptos y principios del enfoque empresarial y de la búsqueda del mejoramiento a través del monitoreo, seguimiento y evaluación de lo actuado.

v. Sostenibilidad.

En función de los logros alcanzados en materia de fortalecimiento de la organización de base, desarrollo de relaciones entre CIF y la población objetivo, así como en la tecnificación de la granadilla y fomento del cultivo de macadamia, se perciben algunos elementos de sostenibilidad de estos proyectos. Sin embargo, dado el nivel de avance alcanzado, se requerirá de algún tiempo adicional de trabajo subsidiado.

En la actualidad y de acuerdo a los logros alcanzados con el proyecto, la población objetivo no está en capacidad de remunerar los servicios técnicos a través de mecanismos indirectos de cobro, como el propuesto por CIF. Sin embargo, puede asegurarse que se ha consolidado la disposición de los beneficiarios a remunerar la asistencia, mediante una proporción del margen de comercialización única y exclusivamente si sus ingresos en realidad se ven mejorados.

Dado que la principal debilidad del CIF es el área de comercialización y que los resultados en esa materia son insatisfactorios, la sostenibilidad en la entrega de servicios a través de la remuneración por la vía de un porcentaje del margen de comercialización, permite concluir que en el corto y mediano plazo no existe dicha factibilidad, en tanto no sea superada la debilidad en referencia.

vi. Compromiso del oferente de servicios.

Resultado del enfoque, orígenes, características de área de atención, perfil de la población objetivo y concepción de la organización respecto a esa realidad, existe un alto nivel de conciencia en las instancias de dirección y en los técnicos respecto al compromiso social de entrega de servicios técnicos. Dado el avance en los proyectos y resultados obtenidos en la comercialización, aún no se consolida un compromiso para la remuneración de los servicios, basado en el mejoramiento de los ingresos de los beneficiarios. Esta concepción se visualiza en un horizonte de mediano plazo.

Los beneficiarios perciben el interés de la organización por que ellos alcancen resultados en términos de generación de ingresos. Sin embargo, están concientes que no han alcanzado el nivel de desarrollo que les permita obtener los mejores resultados.

b. Desde la perspectiva de los beneficiarios.

i. Eficacia.

Es evidente que los mayores logros alcanzados por el proyecto están referidos al fortalecimiento del capital social. Sin embargo, los resultados en términos de asistencia directa a procesos productivos se manifiestan bastante bajos. (Cuadro número 2)

Posiblemente la pérdida de eficacia en la entrega de servicios por parte de CIF, radica en la organización y ejecución de la transferencia de tecnología, la que aparentemente obedece a un procedimiento de atención individual, reduciendo la eficacia y eficiencia en la entrega.

**CUADRO NUMERO: 2
LOGROS DEL PROYECTO AÑO 2003**

INDICADOR	Prog.	Ejec.	% Ejec.
# de productores atendidos.	750	660	88
# Comités de producción agrícola establecidos o asesorados.	22	17	72
# Comités de producción agrícola que gestionan con comercialización organizada.	22	14	64
# Asociaciones de Comités de Producción Agríc. establecidas.	3	3	100
# Productores asistidos directamente en procesos productivos.	700	178	25

FUENTE: Elaboración propia con base a información documental y datos de campo.

Sin embargo, a pesar de las cifras mostradas, los beneficiarios manifiestan tener un incremento en los rendimientos de granadilla con las nuevas técnicas utilizadas, dado que los mismos se han duplicado, adicionalmente se facilita el manejo haciendo más eficiente la mano de obra en la cosecha. Según el manejo tradicional el rendimiento en cosecha ascendía a 1,000 frutos por jornada de 8 horas, el rendimiento actual es de 16,000 frutos en el mismo período, lo que implica un mejoramiento de 1,600%, podría decirse entonces que se tiene una ganancia de 15 jornales en la cosecha, los que valorados al precio de la región significa un total de Q. 450.00, además de la eliminación de los riesgos de caerse de los árboles.

La eficacia en incrementar los ingresos es reducida debido a las debilidades para comercializar los productos. Según lo manifiestan los beneficiarios, han recibido apoyo en la parte productiva y pueden mostrarse resultados; sin embargo, los ingresos no mejoran por que no pueden colocar el producto a precios que les otorguen ventajas.

ii. Enfoque Empresarial.

Todas las actividades a las que están vinculados los beneficiarios de la provisión de servicios del CIF, poseen un enfoque empresarial, el interés es generar ingresos mediante la producción y colocación de productos en el mercado. Adicionalmente al mejoramiento de rendimientos y eficiencia, incursionan en otras áreas de la actividad económica como producción y comercialización de café tostado y molido.

Otra variable que demuestra este enfoque es el análisis de costos de participación y gestión de los miembros de la junta directiva, que realizaron en forma conjunta con los miembros el equipo de sistematización.

El hecho de incursionar en nuevos productos y/o modalidades de producción confirma este enfoque, pues se trata de acciones con resultados a mediano plazo. Es obvio el interés por integrarse a eslabones más avanzados en la cadena de valor; sin embargo, dependen de la habilidad del CIF para apoyarlos en la colocación del producto, ampliación de mercados y búsqueda de nuevos espacios de comercialización.

iii. Participación/Apropiación.

Dada la metodología de entrega de servicios utilizada por el CIF, es evidente que existe participación de los beneficiarios en todo el proceso, desde el fortalecimiento de la organización y el acompañamiento. Según se pudo establecer, los beneficiarios han apropiado y aprecian la nueva tecnología de producción de granadilla. De igual manera quienes están en la actividad cafetalera, han apropiado y aprecian el haberse integrado a la primera fase de transformación agroindustrial e incursionan en el mercado de café tostado y molido, y poseen amplias expectativas con la conversión de la práctica de café natural a orgánico.

En el caso del cultivo de macadamia y otros productos promovidos por CIF¹, es muy prematuro adelantar juicio respecto a la apropiación, dado que depende de la posibilidad de cultivarlos en el área, existencia de espacios concretos de mercado, acceso a financiamiento para los procesos productivos y manejo post cosecha y sobre todo de la asistencia técnica y asesoría para desarrollar los proyectos.

iv. Sostenibilidad.

Dado el entusiasmo observado en el ámbito de los beneficiarios, la capacidad de participar y expresarse, la comprensión de los beneficios que les representa el trabajo organizado, así como las opiniones vertidas respecto a la visión y proyecciones de trabajo e intereses, es posible considerar la sostenibilidad de 17 comités de producción agrícola. Los miembros de la población objetivo que fueron entrevistados, manifestaron que fueron capacitados para trabajar en grupo, para participar y expresarse en las reuniones del comité y otros foros y para tomar decisiones. Adicionalmente manifiestan que durante las visitas de los técnicos², se desarrollan cursos para promotores y representantes, se dan pláticas sobre las técnicas de cultivo, se montan, supervisan y revisan parcelas demostrativas, logrando avances importantes en el conocimiento de prácticas de cultivo e impactando en el incremento de los rendimientos.

Sin embargo, es evidente que la comercialización es el principal obstáculo para lograr el objetivo de mejorar sus ingresos. Manifiestan que no han podido encontrar el contacto en el mercado que les ofrezca mejores precios y condiciones que las ofrecidas por el “coyote”³ en el mercado local. Después de haber establecido algún contacto,

¹ El CIF, realiza pruebas de adaptación con los siguientes productos: persimón, maracuyá, jocote marañón, jícama, tomate, suchinni y arveja china.

² Según lo manifestaron los interlocutores los técnicos llegan dos veces al mes a las comunidades.

³ Acopiador y concentrador de oferta que trabaja en la localidad.

cuando el producto se lleva a un eslabón más avanzado en la cadena de comercialización, por ejemplo acopiador-mayorista, se exigen características de presentación y calidad que no mencionaron en las conversaciones preliminares, o bien argumentan que los precios tuvieron un cambio de tendencia; finalmente, resulta menos riesgo vender al “coyote”, pues no se incurre en gastos de transporte, tiempo y gestión.

También manifiesta la población objetivo, que una de sus grandes debilidades para comercializar la constituye el no conocer precios de mercado. Sin esta referencia están a merced del acopiador, quien es el que fija el precio. Necesitan acceder a esa información que les será de utilidad en el momento de realizar las transacciones.

CIF continuará con la búsqueda de opciones alternativas de producción y las que resulten promisorias serán presentadas a los potenciales beneficiarios. Sin embargo, en la medida que no sea superada la debilidad en la comercialización, ya sea a través de la generación de la capacidad en el propio CIF, o mediante una alianza, no serán alcanzados buenos resultados en el mejoramiento de los ingresos de los agricultores.

v. Compromiso de la organización que les ha brindado el servicio.

Según lo expresan los beneficiarios; los técnicos “*miran las siembras como propias*”, demostrando el interés de los técnicos por que se apliquen las mejores prácticas, según la tecnología disponible y porque se alcancen buenos resultados para el propietario de la unidad productiva. Por otro lado, siempre están interesados en ver la venta del producto, ayudándolos a buscar las mejores opciones para obtener mejores precios y condiciones que las ofrecidas por el acopiador local.

5. Conclusiones.

- a. La población atendida por CIF, aún cuando arrastra las secuelas de la violencia de la década de los 80, traducidas en limitaciones de posibilidades de desarrollo y múltiples carencias cognoscitivas y de servicios, se considera con potencial de integrarse a la actividad económica por la vía productiva comercial; existiendo condiciones para lograr sostenibilidad, tanto de sus propias actividades generadoras de ingresos como de la prestación de servicios técnicos.
- b. El impacto global e integral en el fortalecimiento de la capacidad del CIF, fue restringido por la focalización de atención y acompañamiento en el proyecto específico y en sus principales vinculaciones con procesos institucionales, descuidando las relaciones e influencias de toda la estructura orgánica funcional, como marco de inserción e instancia necesitada de fortalecimiento.
- c. Las debilidades del CIF en el tema comercial, ponen en riesgo, tanto el logro de resultados en términos de generación de utilidades, como el alcance del objetivo de otorgar sostenibilidad a la provisión de servicios técnicos, pues se hace remota la posibilidad del cobro por la comercialización de los productos.

- d. El mecanismo de remuneración de los servicios técnicos, a través de un cobro indirecto como proporción del margen de comercialización propuesto por CIF, consolida el compromiso con los objetivos e intereses de la población objetivo, dado que es posible lograr la remuneración en la medida que los resultados sean logrados.

6. Lecciones aprendidas.

- a. El perfil de la población objetivo constituye un factor de significativa importancia en la integración de elementos que otorguen sostenibilidad, tanto a los procesos de generación de ingresos, como a los de provisión de servicios técnicos en el área rural.
- b. No fueron obtenidos mayores logros en términos de fortalecimiento institucional, dado que el apoyo fue enfocado específicamente al proyecto y a los procesos forzosamente vinculados, dentro del funcionamiento de la organización.
- c. Utilizar el incremento o generación de ingresos como instrumento para buscar el desarrollo económico y social, constituye un salto cualitativo en la forma de concebir las modalidades para promover el desarrollo.
- d. Los mecanismos indirectos de cobro consolidan el compromiso del proveedor de servicios técnicos con los resultados e intereses de los beneficiarios; a la vez, consolidan la sostenibilidad de los servicios ofrecidos.

V. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACION CENTRO MAYA –ACM-.

1. El Contexto.

La asociación Centro Maya –ACM-, nace a partir del Proyecto de la Biosfera Maya en Petén, en respuesta a la orientación de promover el surgimiento de organizaciones locales (ONGs), para dar continuidad a las acciones iniciadas por el Proyecto Centro Maya (PCM)¹. Fue creada mediante Escritura Publica No. 57 de I 31 de julio de 1999 y está inscrita en el Registro Civil de la Municipalidad de Flores.

La visión de la Asociación Centro Maya-ACM es la de *“Ser una organización no gubernamental, auto sostenible, que contribuye al uso y manejo racional de los recursos naturales renovables, desarrollando sistemas de producción socio económicamente viables y ecológicamente sostenibles, en el largo, mediano y corto plazo, que mejoren el nivel y calidad de vida de la familia rural en Guatemala”*

La ACM trabaja con un enfoque de desarrollo sostenible, participativo, empresarial, y de equidad de género, a través de la elaboración, implementación y operación de

¹ / El PCM surgió en 1992, a iniciativa del Instituto RODALE, la AID, CATIE, MAGA y USAC.

proyectos rentables que permitan obtener un beneficio mutuo para la clientela y la Asociación. Su acción la orienta hacia el fortalecimiento de los grupos de interés, la articulación de cadenas agroalimentarias y la utilización del crédito como instrumento de apoyo a las actividades económicas.

Sus objetivos son:

- a. Promover y desarrollar sistemas de producción agropecuaria para mejorar el nivel nutricional e incrementar los ingresos económicos de los agricultores, sobre la base del uso y manejo racional del recurso suelo;
- b. Promover el uso, manejo y aprovechamiento racional y recuperación de los recursos forestales e hídricos;
- c. Realizar investigación aplicada para transferir tecnologías apropiadas en aspectos agropecuarios y forestales;
- d. Impulsar el desarrollo empresarial de las organizaciones comunitarias en función de la producción, apoyando la identificación de mercados y la comercialización, así como la capacitación en el manejo del crédito;
- e. Establecer un programa permanente de capacitación en temas sustantivos para consolidar los procesos productivos sostenibles y compatibles con el ambiente.

Si bien el ámbito de acción potencial de la Asociación es el territorio nacional, su cobertura actual se concentra en el departamento del Petén, y dentro de éste en tres municipios (La Libertad, San Andrés y San Francisco).

El departamento del Petén constituye una tercera parte del territorio nacional, se caracteriza porque la mayoría de sus tierras son de vocación forestal. Las principales actividades productivas agropecuarias están referidas a los cultivos de ajonjolí, maní, pepitoria, granos básicos y algunos frutales y especies pecuarias mayores y menores. Prácticamente los productos son comercializados en fresco y no tienen ninguna transformación, además se cuenta con serias limitaciones en los canales de comercialización. En ese departamento se encuentra concentrada la mayor ganadería de carne del país.

Los pobladores son en gran medida, originarios de otros departamentos del País que han llegado en busca de tierras; según el último censo alcanzan los 600,000 Habitantes. La organización en función de intereses comunes en el área productiva es muy limitada. La región mantiene un comercio importante con México dada su proximidad y contactos; y porque hasta hace relativamente poco tiempo no existía una carretera en buen estado que conectara permanentemente a este departamento con el resto del País.

En el Departamento, hay presencia de varios proyectos, principalmente orientados hacia el manejo sostenible de los recursos naturales. Hasta hace algunos años había una presencia importante de ONGs trabajando en este tema, las cuales según estudios realizados presentaban distintos niveles de efectividad y pertinencia en su accionar. Esta presencia se ha reducido significativamente en los últimos años.

En el área, la presencia de organizaciones de asistencia técnica es escasa. El gobierno en general, ha reducido sus cuadros técnicos y se encuentra en la búsqueda y afirmación de un proceso de descentralización que promueve la prestación de servicios técnicos por la vía de la contratación de organizaciones especializadas que tienen presencia en las áreas a ser atendidas.

2. El proceso.

Para efectos de este estudio, se analizaron dos procesos complementarios: el de fortalecimiento de las capacidades de los proveedores de servicios técnicos; y el de entrega de estos servicios a los grupos atendidos por los proveedores.

a. El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores.

El Proyecto de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales –AGIL-, invitó a organizaciones oferentes de servicios técnicos en el área rural a presentar propuestas para participar en un concurso, en el cual a través de la aplicación de determinados criterios se seleccionó entre otras organizaciones a la ACM.

El apoyo ofrecido por AGIL fue de carácter financiero para apoyar la prestación de servicios técnicos al grupo de interés que sustentó la propuesta y los requerimientos de fortalecimiento del oferente de servicios.

En el marco de este contexto, la ACM, presentó al Proyecto AGIL, en el año 2000, una propuesta que le permitiera cubrir dos objetivos: (a) el fortalecimiento de la propia ACM para consolidarse y ampliar su cobertura; y (b) elevar el nivel productivo, la calidad, la comercialización y la transformación de los productos en la Zona de Las Cruces municipio de la Libertad en el Petén.

En opinión de la ACM, AGIL les hizo un gran aporte a través de apoyar el desarrollo del Plan Estratégico, les ayudó a obtener un norte concreto a donde dirigirse. El apoyo adicional para elaborar un plan de mercadeo que se incluyó en la segunda etapa, terminó de llevar las ideas a un programa operativo. Las ideas con que se contaba sobre la cuestión del crédito se clarificaron a raíz del plan estratégico y se está a un paso de organizar una unidad de crédito dentro de la ACM. De igual manera se abrirá la unidad de comercialización de la Asociación. La ACM considera que estos han sido los mayores aportes de AGIL y les ha permitido hablar el mismo lenguaje a través de la capacitación.

En términos de limitaciones, se tiene que al inicio del proceso, el apoyo de AGIL no fue expuesto y percibido claramente, ello incidió en crear una expectativa poco clara y que luego se convirtió en otra cosa. Se percibió que era un proyecto grande orientado a actividades productivas no se entendió que estaba orientado a fortalecer la prestación de servicios técnicos, lo que retrasó el proceso operativo e impregnó la propuesta inicial de otras percepciones en los socios.

En términos positivos, ha sido un proceso de formación y fortalecimiento que ha creado capacidades locales. Las limitantes que se han presentado de financiamiento y mercados se han enfrentado abiertamente y han permitido sensibilizar a la APPAM de que ellos tienen que ver por su organización; esto ha provocado un cambio de actitud. Han llegado a establecer relaciones de socios, de iguales, de asumir responsabilidades compartidas y complementarias.

Un aporte importante de AGIL es haber fortalecido la organización de la ACM. Lo negativo es que AGIL lo tiene claro justamente cuando esta finalizando.

b. El proceso de prestación de servicios técnicos.

La ACM, ha partido de la identificación de productores que trabajan en una misma actividad y se localizan geográficamente cerca unos de otros. En función de ello, establece grupos de interés con potencial de convertirse en organizaciones formales. En el caso que nos ocupa, se identificó a productores de ajonjolí y maní concentrados en el área de Las Cruces y la aldea Palestina, ambas en el Municipio de La Libertad, Petén.

Luego procede a la identificación de proyectos y fuentes de financiamiento para presentar una propuesta, que en el caso que de estudio, se elaboró sobre la base de las necesidades del grupo de interés, las cuales constituyeron la plataforma del planteamiento del proyecto que para el caso de AGIL se elaboró utilizando el marco lógico.

Una vez, aprobada la propuesta por parte de AGIL, la ACM avanzó en las distintas tareas por aproximaciones sucesivas. En el caso de la organización local, un primer paso lo constituyó la capacitación en temas de organización comunitaria y desarrollo empresarial. Luego se fue trabajando en el acompañamiento para la organización local de la “Asociación de Productores de Petén de Ajonjolí y Maní” (APPAM) hasta llegar a su legalización el 4 de julio del 2001, encontrándose inscrita en la Municipalidad de La Libertad Petén.¹

La primera Junta Directiva se integró con representantes de las 8 comunidades. Sin embargo la falta de disponibilidad de un mínimo de recursos para la movilización de los representantes impidió la continuidad en las reuniones y la asociación no tuvo el dinamismo esperado. Lo anterior se complementó con situaciones de baja en los precios de los productos lo que desmotivó y desalentó a los productores asociados, en las primeras etapas de organización.

En la búsqueda de un modelo que fuese más operativo, en 2003, para establecer la nueva Junta Directiva, los criterios cambiaron y se tomó la decisión de que la misma se

¹ / La APPAM agrupa a 11 grupos organizados en 8 comunidades (Las Cruces, Palestina, Josefinos, Vista Hermosa, Bethania, El Retalteco, Bonanza y La Lucha) con cerca de 300 productores que participan en el Proyecto.

integrara con socios que residen en las Cruces y Palestina y se decidió que se mantuviera la estructura de representantes por comunidad para que los mismos fungieran como enlaces entre la Junta Directiva y los asociados de las comunidades. Aunque es reciente, la estructura está dando mejores resultados.

Además de las capacitaciones y la asistencia técnica en manejo agronómico de los cultivos, cosecha, poscosecha, manejo integrado de plagas y control de calidad de los cultivos, se fortaleció a la APPAM, con el apoyo del PSL en la elaboración de su Plan Estratégico, el cual ha sido discutido con las 8 comunidades, así como con capacitación en aspectos de contabilidad básica y en elaboración de proyectos sencillos.

En la asistencia técnica productiva, paralelamente al trabajo organización, se empezó a trabajar bajo la modalidad de asesoría individual a los productores, de acuerdo a lo convenido con el proyecto AGIL; lo que representó un alto costo y desgaste para la ACM debido al esfuerzo que ello demandaba. La Asociación Centro Maya con adecuado conocimiento local de las necesidades de los productores, replanteó la metodología de entrega de este tipo de servicios a AGIL para trabajar con grupos y no individualmente. Hubo apertura por parte de AGIL para hacer ajustes en el proceso, lo cual ha permitido a ACM afinar su metodología de trabajo.

En este período de tiempo, se logró obtener un préstamo de BANRURAL y otorgar créditos a los productores para contratar mano de obra en la cosecha, puesto que esta es una época crítica en la cual el producto se puede dañar e inclusive perder; el crédito fue recuperado en su totalidad.

En cuanto al apoyo a la comercialización, inicialmente se estableció que la ACM compraría la producción a los productores y luego de comercializarla, existiría la posibilidad de que los productores recibieran un bono. Sin embargo el precio del ajonjolí cayó y la ACM sufrió una pérdida financiera, que en parte logró equilibrar con la venta del maní a mejores precios. Lo anterior desestimuló a los productores cuyas expectativas también cayeron, provocando escepticismo en cuanto al impacto que pudiera tener la APPAM.

En la actualidad, la ACM y la APPAM están de acuerdo que el énfasis del apoyo lo requieren en el financiamiento y acompañamiento de la cosecha, en la poscosecha y en todo el proceso de la comercialización. En ese sentido, es importante destacar dos esfuerzos que la ACM y la APPAM vienen haciendo desde hace cerca de dos años. Por un lado, se obtuvo financiamiento por parte de PSL y la municipalidad de la Libertad, Petén, para la construcción y equipamiento de un centro de acopio para ajonjolí y maní. El mismo fue concluido en junio del presente año, tiene 150 metros cuadrados y una capacidad de almacenaje de 4,000 quintales.

Por otra parte las citadas asociaciones, tienen dos años de estar gestionando un crédito ante el fideicomiso constituido con recursos donados por el PSL, bajo la administración del BANRURAL, en el cual la ACM actuará como intermediaria

financiera para canalizar préstamos para la comercialización a la APPAM. Sin embargo, aun cuando todos los trámites están concluidos los recursos aun no están disponibles y se corre el riesgo de que los asociados vendan a los intermediarios que ya están comprando las primeras cosechas. Para la presente cosecha se espera contar con mejores precios que la anterior, puesto que se cuenta con el referente de que el último precio pagado en la cosecha pasada fue sensiblemente superior al de todo el periodo.

Para estimar el monto de los recursos que necesitarán para la compra de producto, los representantes del nivel comunitario, hacen pronósticos de cosecha sobre las expectativas e intenciones de siembra, con ello se llega a una estimación preliminar del área de cultivo, el posible nivel y volumen de oferta del producto; la información es manejada por la APPAM.

La ACM a través de la experiencia, ha logrado avances notables en el desarrollo metodológico para la prestación de servicios con un enfoque integral, articulando apoyos y financiamientos de distintas fuentes para responder a las necesidades de los grupos atendidos. En ese sentido es importante citar algunos elementos de la metodología desarrollada.

Se inicia, como ya se indicó, con la organización comunitaria, la que consolida a través de un proceso de capacitación y de acuerdo al trabajo de campo, la organización se fortalece posteriormente y se eleva a una organización de segundo nivel que integra a las principales organizaciones del área geográfica y por cultivo(s). Organizada la comunidad, ésta designa a sus promotores que le acompañan en todas las actividades del proceso de desarrollo: organización comunitaria, formación de grupos de interés, investigación tecnológica y de mercados y asistencia técnica para la producción y la comercialización,

En general se realizan varias actividades integradas y complementarias; se parte de diagnósticos rurales participativos para el establecimiento de la línea base. En función de las áreas de interés priorizadas se desarrolla un proceso de capacitación en aula y en servicio, estas modalidades la realiza la ACM desde 1993. En forma participativa se realiza aprende y discute un ordenamiento territorial comunitario y se planifica el uso de la tierra, lo que la ACM desarrolla desde 1994. La Asociación realiza también actividades de asistencia técnica forestal, en la cual se trabajan planes de manejo, control de incendios, gestión para la certificación verde del manejo de los bosques, adicionalmente se promueve el aprovechamiento y manejo de especies forestales no maderables. La línea de trabajos se inició en 1994.

Otras líneas que se iniciaron en 1994 se relacionan con la asistencia técnica agrícola; se promueve la diversificación de cultivos, la intensificación y cultivo eficiente y sostenible de los mismos en función de su rentabilidad, el riego en distintas modalidades, los huertos familiares, los abonos verdes, la certificación orgánica de productos agrícolas. En cuanto a la asistencia técnica pecuaria se promueven especies menores, tales como avicultura, caprinocultura y apicultura.

En materia de asistencia técnica para el desarrollo empresarial, esta se asocia en todos los casos, promoviendo la formación de pequeñas y medianas empresas comunitarias, se apoya la comercialización colectiva de los productos, crédito y otros, especialmente desde 1996. Se trabaja también en la incorporación y visibilización del trabajo productivo de la mujer campesina desde 1996.

3. Los actores y sus relaciones.

Los protagonistas en el caso que nos ocupa, son la ACM, la APMA y sus cerca de 200 socios y el Proyecto AGIL. En la visita y entrevistas que se hicieron a ambas organizaciones fue posible comprobar el nivel de coincidencia, compromiso y transparencia que existe entre ambas. Sin embargo, es importante reconocer, que los resultados alcanzados en general¹, y en particular en el caso de la APPAM y su propio fortalecimiento, obedecen en gran medida a la capacidad de ACM de articular, como ya se ha visto, distintos apoyos y financiamientos para lograr sinergias que permitan llevar un apoyo lo más integral posible a los usuarios.

En ese sentido, en el caso particular que nos ocupa, también han sido actores clave el BANRURAL para proporcionar crédito para la cosecha, la Municipalidad de La Libertad para donar el terreno donde se construyó el centro de acopio, el PSL para financiar la construcción y equipamiento del centro de acopio, así como para donar, a su finalización, los recursos con los cuales se ha constituido en BANRURAL el fideicomiso del que ACM y APPAM esperan obtener a la brevedad un crédito para la compra de ajonjolí y maní, lo que les permitirá a ambos capitalizarse.

4. Criterios y resultados de su aplicación.

Los elementos que a continuación se señalan para cada uno de los criterios, son el resultado de las consultas realizadas al personal de la ACM ubicado en las Cruces, así como a los integrantes de la Junta Directiva de APPAM. Aun cuando estos elementos son principalmente cualitativos, son sumamente valiosos porque contienen la percepción de los actores directamente relacionados con la experiencia.

a. Desde la perspectiva de ACM.

i. Eficacia.

En opinión de la ACM aun cuando el aporte del Proyecto AGIL representa únicamente un 12% del presupuesto de la Asociación para el 2003 y un 70% del presupuesto de la oficina de ACM en las Cruces; el impacto dentro de la Asociación, es grande en los servicios que esta presta en lo vinculado a lo agrícola y a los procesos de comercialización.

¹ / La ACM desde su creación ha atendido cerca de 80 grupos de interés en 24 comunidades.

Aun cuando los recursos con que contaron no fueron los adecuados para prestar los servicios de asistencia técnica en forma personalizada, en una primera fase se lograron los objetivos propuestos, tales como que la APPAM quedara como una organización legalizada, la cobertura del total de las hectáreas previstas, la atención a 300 agricultores individuales y 200 organizados.

Sin embargo, el desgaste institucional fue grande y no se logró cubrir la meta fundamental que era alcanzar a cubrir el 65% de los costos de operación de la oficina en la Cruces. Lo anterior se esperaba alcanzar por medio del acompañamiento en la comercialización y la obtención de un margen de ganancia en la misma. En este acompañamiento, la Asociación Centro Maya asumió un riesgo alto en la comercialización ya que invirtieron en la compra del producto a los productores, pero el precio del ajonjolí cayó y no lograron los ingresos previstos en este producto. Esto en parte fue compensado por los ingresos captados en el caso del maní, con lo que lograron salir sin pérdida aunque también sin utilidad.

Si bien, no lograron cubrir las expectativas financieras generadas, lograron mantener presencia en el área y una percepción positiva en los asociados a APPAM, por medio del trabajo realizado entre 2001 y 2002, gracias a la venta de maní y otros ingresos que captaron a través de la aprobación, por parte del Proyecto de Desarrollo Sostenible (PDS) para la construcción del Centro de Acopio (alrededor de Q.800mil) y de 8 proyectos en materia de asistencia técnica, capacitación y comercialización.

La segunda fase, inició en febrero de 2003, AGIL concedió otro financiamiento para extender el trabajo hasta el 31 de octubre del mismo año. Se consideraron las mismas metas y objetivos. Sobre la base de su experiencia, la Asociación Centro Maya, cambió los procedimientos y modalidades de atención a los asociados para fortalecer lo que se había avanzado y abordar lo que les quedaba pendiente. Centralizaron su actividad en la aldea Palestina en la cual se focaliza el 60 % de los socios. La modalidad de asistencia personalizada se reorientó para visitas grupales y el fortalecimiento a la Junta Directiva de la APPAM, especialmente en lo relativo al trabajo administrativo y financiero y establecer y ajustar los mecanismos de funcionamiento del recién adquirido centro de acopio de la APPAM.

ii. Eficiencia.

En el caso que nos ocupa, no se ha sido muy riguroso en costear la asistencia técnica, pero tienen la información y pueden estimar cuanto les cuesta el apoyo a la APPAM. El seguimiento se da a través del presupuesto y la ejecución presupuestaria, lo que les brinda indicadores para reconocer su situación financiera y establecer si se encuentran dentro de los márgenes permitidos y si no se están encaminando a sobrepasar la asignación para cada rubro. En el caso de otros proyectos como el PDS y los proyectos de asistencia técnica del Fondo de Tierras, indicaron que si llevan costeo por grupo atendido.

iii. Enfoque Empresarial.

La ACM considera que la asistencia técnica debe aportar un conocimiento a algo que esta haciendo un productor para mejorar la eficiente de su trabajo ya sea para que produzca más y mejor, y/o para que venda a mejor precio. En síntesis debe dar valor agregado a lo que hace el productor. En ese sentido consideran que el pago de la asistencia técnica debe estar en función del valor agregado que se da al productor. Ven la empresarialidad como una actitud, una cultura con valores de ética.

Para la ACM, la estrategia de mercado no se centra en especular, sino en comprar a los productores, almacenar y sacar el producto a una buena negociación que permita mover lo más rápido posible el capital y beneficiar a un mayor número de asociados. Segmentan el mercado para mejorar los precios. Se proponen promover la venta por calidad. Reconocen que hasta ahora: “los mexicanos vienen y compran parejo, este año están trabajando para cambiar la actitud en la gente que inicio con mucha apatía por la experiencia pasada”¹.

Sin perder su objetivo, hacen ajustes en función de las experiencias vividas. En ese sentido en el presente año, ya no tomaran unilateralmente el riesgo en la comercialización, sino se han convertido en “socios” con la APPAM. Están gestionando en forma conjunta un crédito y lo canalizaran a los socios de la APPAM para que ellos compren el producto a sus asociados. Asimismo, ACM apoya y acompaña para buscar mejores opciones de mercado. Han gestionado ante AGIL asistencia técnica para ello, pero no han tenido la visita del especialista en comercialización, lo único que necesitan es que les indiquen contactos y posibilidades de mercado.

En la primera etapa la concentración del esfuerzo se enfocó en los procesos productivos, la comercialización fue un aspecto complementario. En el proceso actual la concentración del esfuerzo se hace en el acompañamiento y la participación a nivel de iguales en la obtención del financiamiento para la comercialización, la acción en función de las señales que manda el mercado, en la búsqueda de opciones para la comercialización y en la obtención de un margen de utilidad que permita hacer sostenible toda la actividad de asistencia técnica. Estos elementos no se integraron en la primera etapa, con la misma intensidad que ahora.

iv. Participación/Apropiación.

AGIL se ha mostrado muy abierto a cambios de enfoque y metodológicos, propuestos por ACM APPAM en función de las experiencias alcanzadas en los dos últimos años. En ese sentido, puede decirse que ACM ha participado en las decisiones de orientación práctica del proyecto.

En opinión de la ACM, AGIL les hizo un gran aporte a través de apoyar el desarrollo del Plan Estratégico, les ayudó a obtener un norte concreto a donde dirigirse. El apoyo adicional para elaborar un plan de mercadeo que se incluyó en la segunda etapa,

¹ / Las oraciones entre comillas indican citas textuales de las personas entrevistadas.

terminó de llevar las ideas a un programa operativo. Las ideas con que se contaba sobre la cuestión del crédito se clarificaron a raíz del plan estratégico y se está a un paso de organizar una unidad de crédito dentro de la ACM. De igual manera se abrirá la unidad de comercialización de la Asociación. La ACM considera que estos han sido los mayores aportes de AGIL y les ha permitido hablar el mismo lenguaje a través de la capacitación.

v. Sostenibilidad.

La ACM tiene claridad sobre las dificultades para que los productores medianos y pequeños que atienden, a partir de procesos incipientes y a veces inexistentes de organización puedan y quieran pagar por la asistencia técnica. Por otra parte, tiene experiencia y un record en materia de prestación de servicios a través de varias iniciativas, dentro de las cuales vale citar: transferencia de tecnología con el MAGA por medio de aportes de recursos con un carácter permanente, administrados por CATIE; el proyecto de manejo de recursos naturales en la Sierra de Lacandón y zona de amortiguamiento financiado por AID a través del Instituto RODALE, el Proyecto de manejo de recursos naturales en las concesiones forestales La Colorada y Cruce a la Colorada con fondos de AID, administrados por CATIE/CONAP; Proyecto avícola y hortícola en el Municipio de San Francisco Peten, financiado por la Asociación Paz y Desarrollo de España; servicios prestados al proyecto APIBIOSFERA, ejecutado por la Cooperativa de Apicultores de Petén, Servicios prestados a 8 proyectos realizado con el proyecto PSL. Adicionalmente se están preparando activamente, otros proyectos para el Fondo de Tierras, y la gestión de crédito con fideicomiso BANRURAL / PSL.

La Asociación Centro Maya, ha sabido aprovechar las lecciones de la experiencia y se encuentra buscando formas alternativas y novedosas para su capitalización. En ese sentido, cuando se habla de la opción de comercialización se ha previsto que parte de ese excedente servirá para refinanciar en parte la asistencia técnica.

Como institución, están comprometidos a permanecer en el área geográfica de la Libertad y Las Cruces. Si bien es cierto que los fondos de AGIL terminan el 31 de octubre se han tomado provisiones para que el técnico continúe hasta diciembre y además se cuenta con recursos de otros proyectos para sostener los gastos de la oficina, los proyectos se han generado y ganado en concurso el presente año. La ACM tiene experiencias exitosas, como la comercialización de la madera de la Cooperativa El Arbolito, la comunidad actualmente paga la asistencia técnica con recursos propios.

Muchas comunidades recuerdan que anteriormente recibían la asistencia técnica sin costo y que contaban con otros apoyos del gobierno. La ACM esta trabajando en hacer conciencia en la gente que lo que se dio en el pasado ya no existe, pero seguramente llevará mucho tiempo para que las personas desarrollen otra actitud. En todo caso se reconoce que la asistencia en forma grupal es viable, de manera individual es muy difícil.

La experiencia de la participación de la mujer en los bancos comunales es muy buena y la recuperación de los créditos muy alta, prácticamente sin morosidad. Por ello, la participación de la mujer en los programas de asistencia es muy valiosa y le da fortaleza a la organización.

La ACM ha sido creativa en la búsqueda de nuevas fuentes de generación de recursos, la estrategia en este caso es participar como socios con la APPAM y no considerarlos exclusivamente como “clientes” en el proceso de alcanzar un desarrollo. Por ello lo que se espera es recuperar los costos de la provisión de servicios técnicos por medio de un margen adecuado obtenido vía la comercialización.

vi. Compromiso del oferente de servicios.

Cuando se planificó el presente estudio, se previó verificar este criterio únicamente con los usuarios de la asistencia técnica, no obstante, en el transcurso del intercambio con los miembros de la ACM se identificaron elementos que se considera importante reconocer sobre todo porque fueron respaldados por la APPAM.

Al principio del Proyecto en la primera etapa, había un protocolo y seguimiento de la asistencia técnica, pero en su aplicación se dieron cuenta que los productores tienen un nivel de conocimiento del cultivo bastante bueno y se identificó que el problema base no estaba allí, sino en el manejo poscosecha y en la comercialización por lo que reorientaron sus mayores esfuerzos de acompañamiento hacia estas áreas temáticas, sin abandonar el apoyo en los cultivos, atendiéndolos por medio de intercambios sobre lo que los productores están haciendo y como tratan de mejorarlo. Se cuenta con un convenio de cooperación con el ICTA para orientar la investigación en apoyo a la asistencia técnica. Uno de los propósitos que se tiene actualmente, es agregar valor al producto, empezando por el secado, el manejo poscosecha y en el futuro la industrialización de los productos.

b. Desde la perspectiva de los beneficiarios.

Iniciaron como socios en la conformación de la APPAM en 2001, por un tiempo la organización se mantuvo inmovilizada porque no se contaba con ningún recurso para apoyar a la Junta Directiva y que los miembros se pudieran movilizar y realizar un trabajo aunque fuese mínimo. El cambio de criterios para nombrar y hacer operativa a la Junta Directiva, les ha facilitado su movilización y poder tomar decisiones en forma más ágil. También ha permitido que la ACM gestione un pequeño fondo del PSL para viáticos para movilizar a las organizaciones, lo que les permite mantenerse mientras se generan ingresos como asociación. Por otra parte han logrado cubrir algunos gastos mínimos con los recursos propios.

La APPAM también ha continuado su actividad a raíz de dos motivaciones, por una parte conseguir con el PSL el centro de acopio y por la otra el financiamiento para la comercialización de la próxima cosecha. La Asociación Centro Maya les ha apoyado en las gestiones de financiamiento con BANRURAL. Las mayores necesidades de

financiamiento son en la cosecha, la que se ha iniciado ya y dura cerca de dos meses. Les preocupa que llevan dos años en esta gestión de los recursos y aunque ya se cumplieron todos los requisitos, aun no disponen de los mismos. La situación anterior representa para ellos un alto riesgo, ya que los compradores mexicanos tienen una bodega para compra en las Cruces. La forma de operar es que “los coyotes mexicanos dan el dinero a los coyotes peteneros para que estos compren”.

Las dificultades que se han establecido para acceder al Fideicomiso, las atribuyen a que el PSL tuvo algunas experiencias negativas, por lo que dejaron condiciones muy duras de cumplir. Entre ellas se enfatizó que la ACM en su calidad de intermediaria financiera, debe aportar Q.50.0 mil y la APPAM por su parte debe aportar Q.10.0 mil. Esta condición fue establecida con el propósito de que accedan al fondo quienes verdaderamente tienen un compromiso; sin embargo para las organizaciones a las que está dirigida y que son débiles es difícil cumplir con las mismas. Para cumplir la condición a través de gestiones conjuntas ACM y APPAM obtuvieron un préstamo de FEDECOAG por Q.60.0 mil para colocar el aporte y se espera que del proceso de comercialización salga el recurso para pagar esta deuda.

El financiamiento se hace crítico pues la época de cosecha del maní se junta con la del ajonjolí. En el caso del maní se realizan dos siembras, la primera en mayo y junio junto con la del ajonjolí y la segunda en agosto septiembre para que se coseche en noviembre. Pero en esa época coincide con la de ajonjolí, la que tiene una siembra escalonada y por lo tanto también una cosecha que se prolonga en la región. El plan de financiamiento se complementa con el plan de comercialización, pero se requiere de contactos de mercado que deben desarrollarse para que todo sea un éxito, pero lamentablemente en este aspecto el apoyo de AGIL no se concretó.

De acuerdo a los pronósticos de cosecha de intención de siembra, el área plantada asciende a 200 has de una potencialidad de 900 has que se han llegado a sembrar en la región. Sin embargo, se reconoce que se ha sembrado más, estiman que han de haber 400 has en Palestina y algunas más en lugares cercanos.

En relación con la disponibilidad de mano de obra, manifestaron que para la siembra no hay problema porque siembran escalonado, sin embargo para la cosecha se requiere de gente de afuera. El pago de la mano de obra es de Q.300.00 por manzana o Q.60.00 por tarea.

i. Eficacia.

Este es el primer año que se trabajará como socios entre la ACM y APMA en la comercialización. En años anteriores la ACM se ha hecho cargo directo de la compra del producto y ha acompañado a los socios en la organización y a veces en la asistencia a cultivos, especialmente en el tratamiento de plagas y enfermedades.

La APPAM percibe que la ACM les ha dado respuesta a sus necesidades, lo que se concreta con lo que han logrado con la construcción del Centro de Acopio y ahora con

el financiamiento para la comercialización. Espera que la experiencia actual les permita consolidar el futuro.

ii. Enfoque Empresarial.

El enfoque empresarial de la ACM se manifiesta en varios perfiles de su acción. En el caso específico de su asistencia en las Cruces puede apreciarse concretamente en los mecanismos que utiliza para su relación de socio con el APPAM. Pero también en la actitud y mecanismos que se están siguiendo para atender la asistencia para la comercialización; se actuará de acuerdo al comportamiento del mercado, siguiendo los precios que se paguen a los productores en la región y buscando una colocación adecuada en el mercado externo a la región que les permita obtener un margen de capitalización. Se espera contar con la suficiente habilidad para rotar el capital varias veces y colocar el producto adecuadamente para estar al final del año con el excedente requerido. Con el excedente que se obtenga de la comercialización, se reconocería un bono para los productores, se capitalizaría la APPAM y se cubrirían los costos de la asistencia técnica de la ACM.

Actualmente lo que se considera necesario es que la ACM y la APPAM “ya estén amarrando contratos antes que aparezca la coyotada”, según algunos socios de la Asociación. El movimiento se encuentra ahora dinámico y se debe aprovechar antes que otros intermediarios empiecen a comprar, algunos de ellos están construyendo su bodega, porque el que compra al principio gana más dinero. La ACM mientras se operacionaliza el fideicomiso ha empezado a contactar a compradores para que aporten algún financiamiento incluso para una máquina que limpie el producto. “También se necesitará de transporte para andar detrás de los productores porque con tanta competencia no les van a llevar el producto a la bodega”.

iii. Participación/Apropiación.

La APPAM reconoce que la participación y el acompañamiento de la ACM les ha ayudado mucho, especialmente porque se constituye en un enlace entre la región y el exterior y entre los asociados y otros proyectos (tal el caso de AGIL y del PSL). Durante la experiencia se ha generado, especialmente con los miembros de la JD de la APPAM, una adecuada relación que ahora se tipifica como de “socios”, ello conlleva a reconocer que ambos se identifican como miembros complementarios en las funciones y en los procesos. La APPAM reconoce abiertamente que necesita de la ACM para fortalecer su trabajo organizativo y desarrollar adecuadamente los procesos de financiamiento-comercialización y que ellos son la base de su desarrollo.

iv. Sostenibilidad.

Muchos socios de la APPAM se han venido preparando para mejorar su organización y participar de una mejor forma en las actividades. El PSL les dio varias capacitaciones, algunas sobre plan estratégico, género y otros temas de interés. La mayoría de cursos son considerados como muy buenos, hubo adicionalmente talleres de

contabilidad, organización, mecanografía y otros, las actividades fueron muy rápidas y no hubo seguimiento. El PSL ha trabajado en la región como tres años, en forma efectiva, sin embargo dentro de sus experiencias poco exitosas se encuentra el haber perdido como Q.60.0 mil en una tienda administrada por personas de la comunidad. Por eso han colocado grandes requisitos para otorgar el financiamiento para la comercialización vía el fideicomiso.

La ACM también les ha apoyado con capacitación y acompañamiento. Les apoya en todas las gestiones que han venido desarrollando para fortalecer la organización, adquirir el Centro de Acopio y ahora en la comercialización.

La APPAM tiene 250 asociados en total. La esperanza para el presente año está puesta en la compra-venta de ajonjolí y maní, en donde el financiamiento por parte del fideicomiso es la clave. Los socios tienen pocos recursos inclusive muchas veces para adquirir bienes básicos para la alimentación, por eso no pueden colocar recursos propios para fortalecer la organización. La Junta Directiva trabaja actualmente en la planificación de la compra-venta, y ya hay un designado del comité de crédito que trabajará en conjunto con los técnicos de la ACM. La base es alcanzar un margen en la comercialización que permita apoyar el mantenimiento permanente de la asistencia técnica.

v. Compromiso de la organización que les ha brindado el servicio.

Los socios de APPAM reconocen que fue Centro Maya quién promovió la fundación de la APPAM, “primero entraron a las comunidades con comités de agricultura. El año antepasado con dos representantes de cada comité fundaron la asociación pero quedaba muy regada la Junta Directiva. Este año hubo nueva elección y la Junta Directiva se formó con habitantes concentrados en Palestina donde está la mayoría de socios (120) y siempre en cada comunidad quedaron los representantes”.como vínculo con la Junta Directiva.

La APPAM considera que ahora están mejor con la organización. Sin la ayuda de Centro Maya les hubiera sido más difícil organizarse, cuando tienen algún problema buscan ayuda de la Asociación Centro Maya, a manera que les apoyen para resolver sus problemas y les acompañen a hacer documentos, solicitudes y proyectos.

Alrededor de 40 miembros de Palestina son mujeres a este grupo de mujeres les ha ayudado mucho su experiencia con los banco comunales. Estos trabajan muy bien, aunque algunos creen que es el mismo caso del PSL que son donaciones, esto ha hecho daño porque los participantes no se preocupan de devolver el financiamiento.

5. Conclusiones.

A continuación se aportan algunas conclusiones y recomendaciones generales que se consideran de mucha utilidad para ser consideradas en iniciativas futuras.

- a. Es importante que todos los actores vinculados a la asistencia técnica tengan claridad sobre que ésta se justifica siempre y cuando agregue valor. Asimismo que halla una percepción común sobre los elementos a considerar para el pago de la misma, entre los cuales son fundamentales el costo de prestación del servicio y el valor agregado que se alcance. Para establecer la eficiencia es necesario que los oferentes de servicios establezcan como una práctica obligada el costeo de los mismos.
- b. No es adecuado plantear la asistencia técnica en forma aislada y esperar que produzca resultados por ella misma. Es necesario conceptualizar la asistencia técnica como uno de los elementos importantes que imprimen dinamismo e interactúan en un sistema que necesita de varios insumos y procesos para producir los resultados que se esperan.
- c. Dependiendo de la capacidad y actitud de pago de los usuarios de la asistencia técnica, es indispensable analizar y plantear claramente, alternativas potenciales de captación de recursos por parte de las organizaciones oferentes de este tipo de servicios.
- d. En los oferentes de asistencia técnica son obligadas, además de su calificación técnica en temas específicos, las capacidades siguientes:
 - i. Tener una visión amplia, un enfoque sistémico y generar sinergias;
 - ii. Trabajar con enfoque empresarial y transferir éste a los grupos atendidos;
 - iii. Valorar y aplicar el ordenamiento territorial;
 - iv. Valorar y aplicar el aprendizaje y mejoramiento continuos;
 - v. Valorar y practicar la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los grupos atendidos, en varios sentidos: en el énfasis de los temas (producción, post cosecha, comercialización, u otros); en metodologías de entrega de dichos servicios; en mecanismos de intervención, en propuestas alternativas para que los organismos directivos de las organizaciones atendidas sean funcionales, etc.;
 - vi. Generar un compromiso con los usuarios de la asistencia técnica para el cumplimiento de metas previamente establecidas de mutuo acuerdo;
 - vii. Elaborar en forma participativa los planes operativos y actualizarlos periódicamente para garantizar oportunidad en los insumos y procesos a fin de obtener los productos y metas establecidas.
- e. En el caso de organizaciones incipientes de pequeños productores, se necesita constituir un pequeño fondo para apoyar la movilidad y trabajo de la junta directiva y otros representantes.

6. Lecciones aprendidas.

Las lecciones aprendidas han sido identificadas a través del proceso establecido en la metodología. Se refieren específicamente al proceso metodológico de la prestación de

servicios técnicos, en el contexto y presencia de otros actores en el medio y sobre los distintos criterios establecidos previamente y que perfilan una forma estructurada y exitosa de prestación de servicios técnicos.

a. Sobre el proceso metodológico:

Es importante establecer una guía metodológica para la prestación de servicios técnicos, pero esta debe ser lo suficientemente flexible para ajustarse a las necesidades de los usuarios y el entorno en el cual se prestan los servicios técnicos. Lo anterior quiere decir que es de suma importancia dar un seguimiento continuo a los procesos y someterlo a una evaluación, aunque sea de tipo informal que permita hacer ajustes en el camino.

De igual manera si las necesidades identificadas y la presión de entorno exceden los servicios inicialmente planificados, se debe buscar rápidamente aliados para responder a esas demandas. Y por último dada la magnitud del esfuerzo y recursos necesarios para prestar servicios de calidad, se debe trabajar en forma focalizada tanto en lo geográfico, como en los rubros productivos determinados, inclusive en los aspectos temáticos del proceso.

En términos de metas cualitativas hay una gran lección: la organización debe promoverse claramente como un medio no es un fin en sí mismo, por lo tanto el objetivo de la organización debe estar claramente definido desde un principio y debe ser de interés de las personas a organizarse, porque de lo contrario se pierde vigencia. Es imprescindible definir con los usuarios sus necesidades, potencialidades y fines comunes para que en función de ello se oriente adecuadamente los servicios que requieren, la forma de prestarlos y de financiarlos.

b. Sobre los actores:

Es importante identificar de manera amplia a todos los actores que intervienen en la región, no exclusivamente a los que trabajan directamente sino a todos aquellos que prestan algún servicio para generar alianzas y sinergias en beneficio de los usuarios lo que fortalece el trabajo de todos.

c. Sobre la eficacia:

La eficacia se relaciona con la obtención de los resultados previstos. En los procesos de mediano y largo alcance, ésta debe ser definida y medida por procesos y momentos. Por ejemplo, en el caso de ACM, una muestra de su eficacia es que ha logrado llevar al grupo de interés a una organización formal y eso es evidente, pero también deberá verse más adelante si la organización es sostenible. Por otro lado, aunque los resultados del proceso de la comercialización no han sido del todo exitosos en lo referente a obtención de ganancias de los socios, a nivel individual todas las personas han vendido su producto. A pesar de ello, se han alcanzado otros resultados

como es el caso del Centro de Acopio apoyado por el PSL, lo que ha permitido mantener el interés de los socios a pesar de los desalientos.

d. Sobre la eficiencia

La eficiencia es probablemente uno de los criterios más difíciles de cumplir porque se refiere a la relación entre insumos y productos dentro de un proceso determinado. Lo difícil en estos procesos es definir claramente en forma cualitativa y cuantitativa cuales son los insumos que se introducen y cuales son los productos que se espera alcanzar. La lección más importante es que si se quiere aprender sobre ello, es necesario desde un principio aplicarlo como criterio y definir insumos y productos.

e. Sobre el enfoque empresarial:

La organización que presta la asistencia técnica debe haber internalizado este enfoque. En el caso de ACM, esto se evidencia desde la óptica con la que considera la asistencia técnica, que consiste en generar valor agregado a los procesos y desarrollar capacidades, lo que le obliga a buscar formas de financiar los procesos de acompañamiento. La búsqueda de formas innovativas y pragmáticas de cubrir los costos de la asistencia técnica por la vía de captar parte de los márgenes de comercialización de los productos, la consistencia en el acompañamiento a los usuarios hasta llegar a convertirse en socios en la búsqueda de los objetivos y el compartir los riesgos y beneficios, muestran un espíritu de empresa que empieza a hacerse operativo.

f. Sobre la participación:

Es importante mantener una apertura permanente al diálogo y la participación para que los procesos de aprendizaje sean constantes, lo anterior se complementa con ser lo suficientemente flexible para hacer ajustes sobre la marcha en las intervenciones programadas. Asimismo, debe mantenerse un trabajo conjunto, una comunicación constante y transparencia en doble vía (prestadores de asistencia técnica y usuarios) en función del logro de objetivos e intereses comunes.

g. Sobre el compromiso de los prestatarios de asistencia técnica

El enfoque que ACM demuestra la necesidad de contar con una presencia en el área permanente, un conjunto de personas plenamente identificado, un contacto continuo y un compromiso conjunto. Lo anterior requiere que el prestador de servicios tenga un interlocutor orgánico de ser posible con una organización formal, para poder alcanzar acuerdos que les permita trabajar como socios, ello genera un compromiso fuerte entre ambos actores.

h. Sobre la sostenibilidad:

La sostenibilidad de este tipo de procesos y organizaciones debe visualizarse a mediano y largo plazo, ante todo considerando las características de los socios que atienden y los limitados recursos a los que accedan. En este sentido es importante ampliar la búsqueda de alternativas innovativas y pragmáticas para capitalizar a estas organizaciones, no tanto por el lado del cobro de los servicios de asistencia técnica por si mismos, sino considerando otras opciones como el caso de la obtención de mejores márgenes de comercialización que permitan cubrir los costos.

VI. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LOS CUCHUMATANES –ASOCUCH-

1. El Contexto.

La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH-, es una instancia de segundo grado que integra actualmente a 20 organizaciones de base en la Sierra de los Cuchumatanes. Su origen fue motivado por la necesidad de consolidar sostenibilidad a los servicios proporcionados por el Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes –PCUCH-¹, perfilándose en esta figura el potencial para continuar con la prestación de servicios al finalizar el proyecto. Se constituyó como asociación civil no lucrativa el 9 de junio del 2,000, partiendo de un Comité de Usuarios integrado en 1,998, cuyas funciones se orientaban a: i) servir de enlace entre los usuarios de los servicios del Proyecto y el Comité Ejecutivo del PCUCH; ii) velar por el uso racional de los recursos y la calidad de los servicios técnicos; y iii) buscar la estructura jurídico legal de una organización de segundo grado que permitiera la continuidad de los servicios una vez finalizado el PCUCH.

La imagen objetivo de ASOCUCH, en relación a su influencia es: *“Los asociados de las organizaciones de base de la Sierra de los Cuchumatanes, han mejorado sus ingresos económicos, su calidad de vida y están insertos en mercados de productos agrícolas y no agrícolas en los ámbitos local, nacional e internacional a través de economías de escala que potencian la competitividad. Ello sobre la base del uso y manejo adecuado de los recursos naturales. La ASOCUCH y las organizaciones socias han alcanzado la sostenibilidad técnica y económica producto de la prestación de servicios técnicos, la comercialización de productos e insumos, la administración del fideicomiso y el acceso a recursos económicos orientados a cumplir con el rol subsidiario del Estado”.*

En tal sentido, la misión de ASOCUCH reza: *“Ser una organización de segundo grado, que trabaja para mejorar la calidad de vida de las comunidades ubicadas en la Sierra de los Cuchumatanes, promoviendo el desarrollo local, económico, social, político, ambiental y ciudadano; prestando servicios de representación y gestión financiera,*

¹ Proyecto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, apoyado financieramente por el Gobierno de Guatemala, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA- y por el Gobierno de los Países Bajos.

capacitación, asistencia técnica y asesoría, que busca y establece alianzas, suscribe convenios y ejecuta proyectos”.

ASOCUCH trabaja con un enfoque de desarrollo sostenible considerando los tres componentes del desarrollo rural en sus aspectos: económico productivo, manejo adecuado de los recursos naturales y bienestar social. Dentro de este enfoque, adquiere particular importancia la participación de la mujer.

Sus principales funciones son:

- a. Representar a organizaciones formales y no formales;
- b. Promover el buen manejo de los recursos naturales del área;
- c. Participar en el fideicomiso con el PROCUCH;
- d. Canalizar y articular las demandas de las organizaciones de base, promover y facilitar la inversión productiva;
- e. Demandar y gestionar en representación de las organizaciones de base;
- f. Administrar los subsidios, donaciones y financiamientos obtenidos;
- g. Contactar y facilitar mercados con ventajas competitivas en coordinación con PROCUCH;
- h. Asesorar a las organizaciones base de pequeños productores; y
- i. Proponer políticas y estrategias al MAGA.

El área de influencia de ASOCUCH incluye 9 municipios. Con el apoyo recibido de AGIL ha ampliado la cobertura al municipio de San Mateo Ixtatán; en donde atienden 9 grupos, 8 de cuáles son organizaciones informales y 1 es una Cooperativa en la comunidad de Xequel.

La población objetivo en el municipio de San Mateo Ixtatán, constituye una muestra de agricultores de los estratos más pobres del altiplano occidental. Indígenas con precaria capacidad educativa y pocas oportunidades de acceso a fuentes permanentes y rentables de empleo. La base del sustento está constituida por la producción agropecuaria; sin embargo, en procura de los alimentos, se involucra toda la familia campesina en actividades diversas. El productor, como responsable del trabajo agrícola, migra en determinadas épocas del año hacia otras plantaciones en busca de empleo remunerado. El ama de casa, además del cuidado de los animales de patio, comercia y produce artesanías para mejorar los ingresos; los niños ayudan a sus padres en diferentes tareas productivas y del hogar.¹ El número modal de miembros por familia asciende a siete (7).

El sistema de finca predominante en la población objetivo atendida por ASOCUCH en San Mateo Ixtatán, se compone de tres actividades básicas: maíz, ovinos y papa; con excepción del grupo de la comunidad de Xequel, donde adicionalmente cultivan café, que, dicho sea de paso, están convirtiendo a café orgánico. Este sistema incluye unidades productivas que oscilan entre 3 y 4 cuerdas (0.13 a 0.18 has), de las que el

¹ CODERSA-MIRNA. Estudio Cualitativo Sobre las Características Agroecológicas y Socioeconómicas de los Principales Sistemas de Producción del Altiplano Occidental.

75% dedican al cultivo de maíz y 25% al cultivo de papa. El pastoreo de las ovejas es realizado en bosques o praderas comunales.

CODERSA-MIRNA 2000¹ descubre la alta precariedad socioeconómica del sistema, aunque para los agricultores y su familia, éste tiene un valor de dimensiones considerables. Sin embargo, las perspectivas de mejoramiento rentable y sostenible de las unidades productivas son realmente limitadas. El mayor reto en este sistema, es buscar nuevas opciones de desarrollo socioeconómico para la población.

Es importante notar que existe una amplia brecha entre el perfil definido para su clientela, según la visión de ASOCUCH y el perfil real del beneficiario. Esta divergencia también se manifiesta en el perfil de beneficiario, con potencial de integrarse a la actividad económica por la vía productiva, cubriendo costos de asistencia técnica, descrito en la visión y objetivos del proyecto AGIL. Esto implica que existe un alto grado de dificultad para consolidar condiciones de sostenibilidad en la provisión de servicios técnicos, desde la óptica de la eliminación de la subsidiariedad en la asistencia referida, a través de un pago directo.

El área de trabajo en donde ASOCUCH provee servicios técnicos con el apoyo de AGIL, constituye una región fuertemente intervenida con proyectos de apoyo social, muchas veces politizados. Incluye una muy reducida presencia de organizaciones proveedoras de servicios técnicos. El Estado canceló el servicio de extensión agrícola y aún cuando se encuentra en la búsqueda y afirmación de un proceso de descentralización que promueve la prestación de servicios técnicos por la vía de la contratación de organizaciones especializadas con presencia en las áreas a ser atendidas, hasta el momento no ha logrado superar obstáculos conceptuales, de capacidades técnicas y de financiamiento, para llenar el vacío en asistencia que fue generado al momento de cambiar su estrategia.

Dada la presencia de proyectos sociales, la población ha recibido apoyo en términos de infraestructura, techo mínimo, alimentos por trabajo, escuelas y toda suerte de acciones vinculadas al tema social propiamente dicho; sin que haya evidencia -hasta antes de la participación de ASOCUCH- de acciones orientadas a consolidar procesos de generación de ingresos, rentables y sostenibles.

En el afán de cumplir metas y contar con una buena base de clientela, los proyectos que han sido ejecutados en el área, no han escatimado esfuerzos en ofrecer regalías a los potenciales beneficiarios. Esto constituye una seria limitación cuando se pretende consolidar procesos de provisión de servicios técnicos remunerados, dado que los beneficiarios están acostumbrados a recibir hasta insumos de forma gratuita y dinero únicamente por participar.

Existe una total descoordinación en términos de políticas de intervención, perfil de la clientela y tratamiento a otorgar. Esto crea condiciones que imposibilitan realizar un trabajo coordinado y consensuado con los demás organismos presentes en el área,

¹ IBID.

generando duplicidad de esfuerzos y de consumo de recursos e imposibilitando la obtención de resultados concretos en términos de crecimiento y desarrollo económico y social sostenibles.

2. El proceso.

En el contexto del mejoramiento de la capacidad de proveedores de servicios rurales a través de un programa de donaciones, promovido por AGIL, podemos considerar dos procesos complementarios: el proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores y el de entrega de servicios técnicos a la población objetivo.

a. El proceso de mejoramiento de la capacidad de los proveedores.

El proceso de mejoramiento de la capacidad de ASOCUCH, partió de la convocatoria realizada por AGIL invitando a organizaciones proveedoras de servicios técnicos en el área rural, para participar en un concurso a fin de obtener donaciones para su fortalecimiento.

ASOCUCH presentó un proyecto que fue seleccionado por AGIL como una opción con potencial. A partir de ese momento se generó un proceso de seguimiento por parte de ASOCUCH, mediante comunicación telefónica. Finalmente, después de algunos ajustes, AGIL concedió la donación.

Al respecto, es posible notar que la organización no tuvo plena conciencia que las donaciones otorgadas por AGIL, perseguían fortalecer su capacidad institucional para proveer servicios y desarrollar conciencia empresarial, así como eficiencia y eficacia. En tal sentido, la convocatoria fue visualizada como una oportunidad adicional para captar fondos y ampliar la cobertura de sus operaciones.

Adicionalmente, la organización no recibió inducción respecto al origen, motivaciones, objetivos y resultados esperados del proceso de otorgamiento de donaciones, por lo que no se consideraron acciones para su fortalecimiento.

Por lo tanto, el proceso se orientó hacia ampliar la cobertura de la organización a través del proyecto presentado en respuesta a la convocatoria, habiendo logrado su objetivo. Por lo tanto, ASOCUCH opera en el área de San Mateo Ixtatán, mostrando adelantos en materia de fortalecimiento de la organización de los beneficiarios y otros en aspectos productivos, principalmente en papa. Sin embargo, no se abordó un proceso de fortalecimiento institucional, orientado a mejorar la eficiencia, eficacia y a consolidar elementos para otorgar sostenibilidad al proceso de provisión de servicios técnicos.

No hubo análisis organizacional para identificar vacíos o debilidades a superar y que sirvieran de base al plan de trabajo correspondiente. Al no existir el proceso, tampoco hubo participación de la organización en la identificación de necesidades de fortalecimiento.

Sin embargo, ASOCUCH reconoce haber recibido fortalecimiento a través de AGIL, en cuanto al manejo administrativo y contable, de donde ahora manejan mejor sus controles internos. Estas acciones de fortalecimiento surgen de los requerimientos de USAID relativos a las condiciones establecidas para el manejo de este tipo de donaciones.

b. El proceso de prestación de servicios técnicos.

La prestación de servicios técnicos en San Mateo Ixtatán, conlleva dos áreas temáticas de interés complementario, dada la modalidad de trabajo de ASOCUCH, fundamentada en el trabajo con grupos. La atención se inicia, luego de promovidos los servicios y convocados los beneficiarios, con la integración de grupos de trabajo y con la integración de una Junta Directiva que será el enlace primario con los técnicos. Posteriormente, con base en un diagnóstico participativo, son definidas las áreas de interés en el tema productivo.

El Proyecto presentado a AGIL, como documento de sustento a la participación en la convocatoria realizada por este organismo, planteaba la *“Prestación de Servicios Técnicos en 10 comunidades del Municipio de San Mateo Ixtatán, con una cobertura de 350 familias, por un período inicial de dos años (a partir de noviembre de 2000)”*. La idea original, estaba orientada a proveer asistencia técnica para el desarrollo de hortalizas tradicionales y no tradicionales, producción de café orgánico, ovinocultura comercial y artesanías.

En la práctica fue posible integrar 9 grupos, uno por comunidad, lo que implicó beneficiar a 315 familias mediante la producción y utilización de semilla certificada de papa y mejoramiento del nivel tecnológico del cultivo comercial de ese producto. Únicamente en Xequel se incorporó el componente de conversión de café de la modalidad de producción natural, a la orgánica, encontrándose actualmente 5 has de cultivo en proceso de transición y la cooperativa, a partir de las cuotas de los socios, ha logrado capitalizar Q. 22,000.00. En ovinocultura comercial no ha existido ningún avance, circunscribiéndose la asistencia al manejo tradicional de las ovejas; las artesanías no fueron mencionadas como temas de interés y trabajo por parte de ASOCUCH.

Se prevé que únicamente cinco grupos, de los 9 atendidos, poseen potencial de sostenibilidad, percibiéndose que el grupo de Xequel es el más desarrollado. Sin embargo, esto requerirá de un período adicional de acompañamiento por parte de ASOCUCH, lo cual implica subsidiariedad.

Otra limitación importante, adicional a las características socioeconómicas de los beneficiarios, es la debilidad en la articulación de vínculos comerciales que permitan una mayor remuneración a los productos y mayores ingresos a los productores. Prevalece la modalidad de venta en finca al acopiador transportista, sin que se perciban acciones para adicionar valor a la producción de papa, pues solo una minoría de productores vende el producto en los mercados locales.

En síntesis, puede mencionarse que el proveedor, a pesar de concebirla como un insumo orientado a mejorar los rendimientos y rentabilidad de los procesos productivos, considera que la asistencia técnica constituye un servicio social y subsidiario a los beneficiarios. Esta concepción es lógica al considerar el perfil socioeconómico de la población objetivo.

La organización se realiza esfuerzos por hacer eficientes los recursos financieros de los que disponen; sin embargo, las perspectivas de mejoramiento rentable y sostenible de las unidades productivas, dadas sus limitaciones, no permiten visualizar eficiencia en la relación costo beneficio que se esperaría de la asistencia técnica.

Las limitaciones financieras y perfil de la clientela imposibilitan mejorar la calidad de los servicios, dado que se reducen las posibilidades de dotar personal de buena calificación y con mayor entrega en la búsqueda de resultados. Esto se debe a las limitaciones financieras para contrataciones, adicionalmente a las limitaciones para contar con el apoyo necesario en términos de logística, vehículos, suministros y equipo, para la optimización del desempeño. Por otro lado, las opciones productivas atendidas, imposibilitan mejorar la relación beneficio/costo en función del valor de la asistencia técnica.

Otra de las limitaciones encontradas en la población objetivo es el tamaño de la unidad productiva y la calidad de la tierra. Ello repercute de manera significativa en el potencial de los beneficiarios para pagar la asistencia técnica y en términos generales en la sostenibilidad de la prestación de servicios.

3. Los actores y sus relaciones.

En este caso los principales actores son: el proyecto AGIL, ASOCUCH, los nueve grupos atendidos y las 315 familias beneficiarias de la atención. Fue posible establecer la existencia de un alto interés de ASOCUCH por mejorar el nivel de vida de la población objetivo; a la vez, la población objetivo encuentra en ASOCUCH el apoyo que necesita. También es importante destacar el interés de AGIL por fortalecer al proveedor de servicios y consolidar condiciones de sostenibilidad.

A pesar de que los resultados alcanzados con la población objetivo responden a las metas previstas, los logros en términos de fortalecimiento de la organización y el desarrollo de disciplina de trabajo organizado, así como la utilización de mejor tecnología en la producción de papa, obedecen a la credibilidad a que se ha hecho acreedora ASOCUCH, debido a la experiencia capitalizada, a la transparencia en sus relaciones con la población objetivo y a su política participativa.

4. Criterios y resultados de su aplicación.

a. Desde la perspectiva de ASOCUCH.

i. Eficacia:

De acuerdo a las referencias de los participantes en la actividad, el objetivo de los servicios técnicos proporcionados por ASOCUCH están orientados a la formación de capacidades operativas sostenibles. La estrategia implica formación de capacidades en dos ámbitos, una con el propósito de generar un efecto multiplicador y la otra relativa a la formación de capacidades en la población objetivo.

Para generar un efecto multiplicador, para alcanzar eficiencia y eficacia, se desarrollan capacidades en recurso humano de la comunidad, que posteriormente apoye y provea seguimiento a las indicaciones del técnico. Para lograr tal efecto, uno de los primeros resultados que los técnicos deben lograr en forma conjunta con la formación de organizaciones y desarrollo de disciplina de trabajo organizado, lo constituye la formación del Extensionista Campesino.

Este resultado requiere de un proceso permanente de capacitación que en tres fases consolida esta capacidad instalada en el ámbito de la comunidad. El primer nivel alcanzado es de Promotor Campesino, luego el de Gestor de Crédito hasta llegar a Extensionista Campesino.

La segunda parte de la estrategia¹ consiste en orientar esfuerzos a fin de consolidar grupos graduados; es decir, con suficiente capacidad para la autogestión y autodeterminación comunitaria, con el fin de aprovechar adecuadamente apoyos temporales o bien liberar recursos para atender otros grupos en las mismas o distintas áreas geográficas.

Esta metodología define un perfil orientado hacia la eficacia, mediante la que se pretende consolidar capacidades para la autogestión y autodeterminación comunitaria. En la práctica, la operación de esta estrategia requiere de recurso humano con buena formación, suficientemente inducido y con amplia experiencia; condiciones que dadas las restricciones de tipo financiero, no se manifiestan en la magnitud requerida en el ámbito del caso bajo estudio. Adicionalmente, la estrategia demanda de alta capacidad de organización del trabajo, dado que los requerimientos de asistencia implican la concurrencia de una amplia gama de áreas temáticas que deben cubrirse paralela, complementaria o secuencialmente, demandando la concurrencia de varias especialidades.

En la práctica, las condiciones anteriores no ocurren, lo que motiva escasa eficacia por parte de ASOCUCH, en el cumplimiento de las metas propuestas en el proyecto (Ver cuadro 1). Con fundamento en lo observado, es posible señalar dos áreas muy débiles que requieren de atención a fin de fortalecer las capacidades de la asociación.

Por un lado, es evidente una fuerte limitación en el área de planificación; las metas son incompatibles con el perfil de los técnicos destinados a cumplirlas y con el tiempo requerido para alcanzarlas, así como con el presupuesto destinado para proveer

¹ No es secuencial, ambas acciones se desarrollan en forma paralela.

soporte y apoyo a los esfuerzos del recurso humano asignado para la ejecución del trabajo. De igual manera la planificación no considera la organización de la operación, en términos de los requerimientos de equipos multidisciplinarios en espacios temporales determinados y en función de las distintas fases de los proyectos planteados. En el ámbito operativo, es posible encontrar restricciones vinculadas a la organización del trabajo, dirección y supervisión.

**CUADRO: 3
METAS PROYECTO SAN MATEO IXTATAN**

CONCEPTO	Prog.	Ejec.	%
1. Reactivación organizaciones formales.	2	0.00	0.00
2. Reactivación organización de mujeres.	1	0.00	0.00
3. Dar cobertura a comunidades.	10	9	90.00
4. Dar cobertura a familias.	350	315	90.00
5. Formación extensionistas campesinos. _1/	10	0.00	0.00
6. Conservación de suelos. (has)	50	0.00	0.00
7. Diversificación de cultivos. (has)	50	0.00	0.00
8. Comercialización hortalizas y frutas (TM)	650	72.45_2/	11.15
9. Incremento rendimiento café natural. (%)	30	0.00	0.00
10. Transición café natural a orgánicos (has)	100	5.00	5.00
11. Certificación y comercialización café orgánico (TM) Pergamino.	80	0.00	0.00
12. Mejoramiento hatos ovinos, nutrición, profilaxis y mejoramiento genético.	150	0.00	0.00
13. Mejoramiento cultivo de papa.	0	13.89	

FUENTE: Elaboración propia con base a información documental y datos de campo.

_1/ La metodología de ASOCUCH, para formar extensionistas implica tres fases de capacitación después de seleccionar al Líder Comunitario. De acuerdo a ello en la formación de extensionistas campesinos únicamente se logró cumplir con la primera fase de capacitación hasta el nivel de promotor campesino.

_2/ Se refiere a la papa ningún cultivo nuevo.

ii. Eficiencia.

ASOCUCH lleva registro de los costos, como resultado del fortalecimiento recibido de AGIL. Sin embargo, hasta el momento no calculan el costo por grupo o beneficiario, aunque es posible realizarlo, pues cuentan con la información. El establecimiento de costos es visualizado, por el proveedor de servicios, como una demanda de los organismos cooperantes y no como un instrumento para establecer precios de los servicios. En tal sentido, no existe sistema de tarifas, dado que aún no consideran el cobro de los servicios de forma directa.

El sistema de seguimiento de ASOCUCH se hace a través del presupuesto y la ejecución presupuestaria, lo que les brinda indicadores para conocer su situación financiera y saber si se encuentran dentro de los márgenes permitidos y si no se están encaminando a sobrepasar la asignación para cada rubro.

Dadas las evidencias, la búsqueda de eficiencia en el presente momento no es un tema de gran interés por parte del proveedor de servicios técnicos. Lo que está en línea con la concepción de la asistencia de forma subsidiada y con el perfil de los beneficiarios.

En síntesis, se cuenta con elementos para ejercer control sobre los gastos sin embargo, esta herramienta no es utilizada por las instancias de dirección para responder a la esencia de la eficiencia en términos de mayores resultados por unidad de costo. Implica entonces que no se maneja el concepto de eficiencia, desde la perspectiva del enfoque empresarial.

iii. Enfoque empresarial.

ASOCUCH concibe la asistencia técnica como un elemento orientado a mejorar los rendimientos y rentabilidad de los procesos productivos; sin embargo, no la considera un servicio de mercado, sino como un servicio social y subsidiario para la población objetivo. Cree que los servicios que proporciona la asociación deben ser subsidiados mediante cualquiera de los siguientes dos mecanismos o una combinación de ambos: i) cumplimiento del rol subsidiario del Estado, ya sea mediante convenio directo o a través de proyectos financiados por cooperación externa; ii) ingresos generados por ella misma, mediante la ejecución de otras actividades generadoras de ingresos, no necesariamente vinculadas con la provisión de servicios técnicos.

Esta concepción obedece a dos factores básicos: los antecedentes respecto al origen de ASOCUCH, que nace a partir de un proyecto de desarrollo rural integrado, financiado con cooperación externa y cuya principal clientela estaba constituida por productores de infra y subsistencia de la Sierra de los Cuchumatanes y el perfil socioeconómico de la población objetivo, que requiere un largo tiempo de acompañamiento, así como más creatividad e innovación en el proceso de atención, hasta consolidar condiciones que permitan establecer mecanismos y procesos que realmente capitalicen a los beneficiarios y que a través del aprovechamiento de escalas económicas permita generar ingresos en actividades vinculadas a los servicios proporcionados.

iv. Participación/apropiación.

Es evidente que una débil inducción, así como la ausencia de una estrategia de fortalecimiento que incluyera un diagnóstico institucional participativo, ha minimizado la participación de ASOCUCH en la identificación de áreas que debieran fortalecerse; reduciendo, a la vez, la apropiación de los resultados esperados con el apoyo de AGIL.

Posteriormente, ha existido un modesto acompañamiento y capacitaciones para fortalecer áreas cuya debilidad fue establecida durante la operación de la donación. En función de ello, ASOCUCH ha capitalizado conocimiento y ha apropiado mejores controles administrativos y contables.

v. Sostenibilidad.

ASOCUCH posee plena conciencia de la imposibilidad de que la población objetivo quiera y pueda pagar los servicios técnicos. Actualmente no posee una estrategia distinta a la tradicional de obtención de apoyos financieros de organismos cooperantes, principalmente para otorgar los servicios técnicos que actualmente provee.

En el corto plazo, no se perciben condiciones para la sostenibilidad de los servicios sin apoyo externo. La organización no ha encontrado el mecanismo para financiar la asistencia técnica, sin que exista un apoyo externo.

Cuenta con apoyo de otras instituciones pero con intereses en áreas geográficas distintas a San Mateo Ixtatán. La Asociación está conciente que, sin el apoyo de AGIL, este proyecto posee altas probabilidades de cancelarse. Actualmente busca apoyos de otras fuentes a fin de darle continuidad al proyecto.

vi. Compromiso del oferente de servicios.

Existe un alto interés por parte de los técnicos, según lo manifestaron los beneficiarios, por que ellos mejoren su condición. Sin embargo, debido a las restricciones relativas a la capacidad de planificación, organización del trabajo, dirección y supervisión, así como aquellas vinculadas a la experiencia de los técnicos a cargo, se dificulta convertir en práctica el interés y buenas intenciones.

b. Desde la perspectiva de los beneficiarios.

i. Eficacia.

Los beneficiarios perciben que han tenido adelantos a través de la asistencia proporcionada por ASOCUCH. Estos adelantos los refieren básicamente al conocimiento adquirido en la producción y uso de semilla certificada de papa, así como en el manejo agronómico del cultivo, resultando en mejores rendimientos y abastecimiento de papa para el autoconsumo.

La comunidad de Xequel, pese a que aún no ha concretado el traslado de la modalidad natural a orgánica en la producción de café y mucho menos certificar y vender producto bajo ese concepto, considera también que han adelantado en términos de fortalecimiento de la organización y del desarrollo de disciplina de trabajo organizado. Así también han logrado acumular capital grupal resultado de las cuotas de los socios.

Sin embargo, todos están conscientes que aún faltan asuntos que atender en términos de diversificación, comercialización y fundamentalmente en relación a la búsqueda de alternativas no agropecuarias para enfrentar el reto de elevar su nivel y calidad de vida.

ii. Enfoque empresarial.

Nuevamente, en función del perfil y características agro y socioeconómicas de los beneficiarios, no se percibe la apropiación del enfoque empresarial en las actividades cotidianas desarrolladas.

Esto se observa en las actividades vinculadas a una economía de mercado como es el caso del café, que se pretende convertir a orgánico y que requiere de una serie de acciones vinculadas o derivadas de un enfoque empresarial.

iii. Participación/apropiación.

La metodología de acercamiento y atención de ASOCUCH implica procesos participativos. Los beneficiarios manifiestan haber participado, desde que fueron convocados, en la integración de grupos, en las decisiones y en los distintos trabajos que les han sido asignados.

Expresan que han mejorado sus prácticas de cultivo en papa, pero que necesitan de asistencia en otros cultivos.

iv. Sostenibilidad.

Se considera que 5, de los nueve grupos, tienen potencial de continuar trabajando organizadamente sin el apoyo de ASOCUCH. El grupo promisorio lo constituye la Cooperativa de Xequel. Los otros 4 grupos de los cinco, probablemente encontrarán restricciones para trabajar de forma organizada.

v. Compromiso de la organización que les ha brindado el servicio.

Los beneficiarios manifestaron que antes de trabajar con ASOCUCH no estaban organizados, que la integración del grupo se dio como consecuencia del apoyo de dicha Asociación.

La cooperativa Xequel manifiesta que la reactivación de esta organización ocurrió como resultado del trabajo que desarrolló con ellos ASOCUCH. Adicionalmente, es posible percibir que ASOCUCH ha orientado esfuerzos para capacitar líderes que se conviertan en el ente multiplicador en sus comunidades, existiendo actualmente 9 promotores campesinos que apoyan las actividades de asistencia y reciben un subsidio a cambio.

5. Conclusiones.

- a. En el presente caso, aún y cuando los resultados en términos de fortalecimiento de la organización e incremento de los ingresos de los productores sean alcanzados, el perfil socioeconómico de los beneficiarios, constituye un elemento de alta restricción para lograr la sostenibilidad deseada en términos de pago de la asistencia, en tanto no se identifiquen y consoliden mecanismos para obtener un pago indirecto, mediante mecanismos que permitan a la organización generar ingresos para cubrir

sus costos y capitalizarse a través de acciones desarrolladas con los grupos de interés. Es decir, bajo las condiciones encontradas, el proveedor de servicios deberá identificar e implementar mecanismos generadores de ingresos vinculados con la actividad de asistencia técnica que subsidien dicha actividad.

- b. Un elemento que restringe la sostenibilidad en San Mateo Ixtatán, adicional al perfil socioeconómico de los beneficiarios, lo constituye la ausencia de coordinación de acciones entre los distintos programas y proyectos que operan en el área. En tanto, no sean definidas, consensuadas y negociadas las áreas temáticas a atender por cada uno de los organismos que operan en el municipio, las perspectivas de crecimiento y desarrollo económico y social sostenible son realmente limitadas.
- c. En el caso de ASOCUCH intervinieron dos factores que no permitieron alcanzar más y mejores resultados en materia de mejoramiento de la capacidad de la organización, para proveer servicios técnicos, eficientes, eficaces y consolidar la sostenibilidad de los logros alcanzados. El primer factor, se ubicó en el marco del mismo proveedor de servicios, quien no tuvo conciencia de las motivaciones, objetivos y resultados esperados del apoyo de AGIL y el otro factor se vinculó al ámbito de AGIL, que no indujo, capacitó y acompañó al proveedor de servicios en la magnitud requerida por los objetivos y resultados esperados.
- d. El mejoramiento de capacidades en la organización, fundamentalmente en los aspectos administrativos, contables y de control, es resultado de haber identificado las necesidades durante el proceso de apoyo y no como una actividad previa al inicio del trabajo con la organización. Pudo haberse realizado un mejor trabajo de fortalecimiento de las capacidades del proveedor de servicios técnicos, si la eliminación de debilidades, hubiese sido resultado de una identificación de entrada.
- e. La población objetivo atendida por ASOCUCH en el municipio de San Mateo Ixtatán, requiere de la subsidiariedad del Estado en niveles altos, dadas las limitaciones en términos de tamaño de la unidad productiva y calidad de la tierra, adicionadas a otras de tipo estructural, como lo son las vías de comunicación y transporte, el aspecto cognoscitivo de la población y el mismo perfil socioeconómico. En tal sentido, las limitaciones para promover del desarrollo económico y social de esta población con base en la producción agropecuaria son amplias. Sin duda, el desarrollo de esta población deberá buscarse en otras alternativas. Bajo el enfoque actual de los servicios técnicos proporcionados por ASOCUCH, no se visualizan posibilidades de adelantar en la capitalización de los beneficiarios y mucho menos en la obtención de remuneración directa por la asistencia proporcionada.
- f. La estrategia de trabajo propuesta por ASOCUCH, fundamentada en la generación de capacidades operativas que apoyen un efecto multiplicador y que permitan graduar grupos de beneficiarios con la finalidad de liberar recursos para aplicarlos en otras áreas, constituye una concepción innovadora y de alto valor operativo. Sin embargo, en el caso que nos ocupa no se evidencia impacto debido a que la

estrategia no está acompañada de un adecuado proceso de planificación, así como de una adecuada práctica operativa, fundamentada en una buena organización, coordinación y supervisión del trabajo.

- g. Aún no se consolida conciencia empresarial en términos del funcionamiento del proveedor y prestación de servicios técnicos. Esto está estrechamente vinculado con la concepción que poseen los proveedores y beneficiarios de la asistencia técnica, así como por el contexto y perfil de los beneficiarios, los que se incluyen entre los estratos más pobres del altiplano occidental.

6. Lecciones aprendidas.

- a. Con fundamento en el perfil de los beneficiarios atendidos por ASOCUCH, únicamente es posible lograr la remuneración de los servicios técnicos mediante mecanismos indirectos, resultado de la obtención de escalas económicas, ya sea en la fase de acopio y comercialización ó mediante el financiamiento, esfuerzo que debe realizar el proveedor de servicios, como actividad subsidiaria de la prestación de servicios técnicos.
- b. La ausencia de coordinación y consenso de acciones entre los distintos actores que promueven el crecimiento y desarrollo económico y social, constituyen elementos de significativa restricción, en la tarea de fortalecer capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural y consolidar condiciones para el desarrollo de procesos sostenibles de provisión de los mencionados servicios.
- c. Para garantizar la obtención de resultados de fortalecimiento institucional de proveedores de servicios técnicos en el área rural, a través de apoyos externos, es necesario desarrollar un proceso de información e inducción orientado a las instancias protagónicas de la organización que se apoyará, con el fin de fundamentar conciencia y condiciones para la apropiación del proceso y el mejoramiento de resultados.
- d. Toda acción orientada hacia el fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, deberá estar fundamentado en una adecuada estrategia, planes y metodología. Implica que deberán aprovisionarse y presupuestarse los recursos financieros necesarios para proveer, la inducción, capacitación y acompañamiento.
- e. Los mejores resultados en materia de fortalecimiento de las capacidades de proveedores de servicios técnicos en el área rural, son consecuencia de una apropiada identificación de debilidades, lo que obliga el desarrollo de procesos participativos de diagnóstico con el ente sujeto de la atención. Ello servirá de base para la elaboración y ejecución de los planes de trabajo correspondientes.
- f. Dado el contexto y perfil de los beneficiarios, ASOCUCH constituye la figura apropiada para hacer efectivo el rol subsidiario del Estado en términos de asistencia

técnica, pues su marco de acción involucra una alta proporción de agricultores de infra y subsistencia, con serias limitaciones relativas al sistema de finca. Desde luego que la utilización del presente mecanismo también implica mejorar la capacidad del Estado para cumplir con ese papel.

- g.** Aún cuando ASOCUCH enuncia una estrategia innovadora y promisorio de trabajo, las debilidades existentes en las áreas administrativas de planificación, organización y dirección, no permiten consolidar eficacia en su desempeño.

VII. ANEXOS.

ANEXO: 1
Lista de Acrónimos

1. ACM: Asociación Centro Maya.
2. AID: Agencia para el Desarrollo Internacional
3. AGIL: Proyecto de Generación de Ingresos Locales.
4. APPAM: Asociación de Productores de Peten de Ajonjolí y Maní.
5. ASOCUCH: Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes.
6. BANRURAL: Banco Nacional de Desarrollo Rural.
7. CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
8. CESIDE: Asociación Central de Servicios Integrales para el Desarrollo.
9. CIF: Centro de Integración Familiar de Guatemala.
10. CONAP: Consejo Nacional de Áreas Protegidas.
11. FEDECOAG: Federación de Cooperativas Agrícolas.
12. ICTA: Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola.
13. MAGA: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
14. ONG's: Organizaciones No Gubernamentales.
15. PCM: Proyecto Centro Maya.
16. PDS: Proyecto de Desarrollo Sostenible.
17. PCUCH: Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes.
18. PROCUCH: Proyecto de Manejo Sostenible de los Recursos Naturales en la Sierra de los Cuchumatanes.
19. PRODERE:
20. PNUD: Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo.
21. USAC: Universidad de San Carlos de Guatemala.